

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉVELOPPEMENT DU COURAGE MANAGÉRIAL EN GESTION DU CHANGEMENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CATHERINE VADNAIS

AOÛT 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier ma directrice de mémoire, Nathalie Lemieux, qui a bien voulu prendre part à la réalisation de mon projet. Tout au long de mon parcours, elle a su s'impliquer corps et âme ainsi que partager ses connaissances. Ces conseils judicieux, tant au niveau académique qu'émotionnel, m'ont été d'une grande aide afin de passer à travers mon cheminement rocambolesque. Madame Lemieux fait certainement partie des personnes qui ont su donner vie à mon mémoire.

Je veux aussi souligner la participation active des responsables en gestion du changement qui ont su se prêter au jeu. Leur générosité et leur enthousiasme face à mon projet font partie des éléments clés au succès de mon mémoire.

Puis, je ne pourrai pas, non plus, terminer ce mémoire sans faire hommage à mes collègues de ressources humaines. En effet, ils ont eu la tâche ardue de subir mes montagnes russes d'humeurs, mes délires académiques et mes moments de paniques. Ils ont été d'une grande écoute et d'une grande patience. En tant que grande famille, ils ont su célébrer avec moi mes petites victoires et être présents lorsque ça comptait. C'est d'ailleurs pour tout cela que je les remercie.

En terminant, c'est avec un grand plaisir que je remercie tous mes professeurs, proches et amis qui m'ont soutenue durant ce parcours haut en émotion. Disons-le, ce mémoire est certainement le résultat d'un long processus individuel, mais découle d'une œuvre collective de personnes passionnées.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I – RECENSION DES ÉCRITS	8
1.1 Le courage	8
1.1.1 Ancrage de l'éthique	9
1.1.2 Ancrage de la psychologie positive	11
1.1.3 Ancrage du management	16
1.1.4 Ancrage du leadership	18
1.1.5 Ancrage professionnel	21
1.1.6 Courage managérial	23
1.1.7 Conclusion	29
1.2 Le changement et la gestion du changement	33
1.2.1 Définition du changement et de ces dimensions	33
1.2.2 Les modèles de gestion du changement	35
1.2.3 Les modèles de maturité en gestion du changement	40
1.2.4 Présentation du modèle Prosci (2004)	43
1.2.5 La maturité organisationnelle	46
1.3 Relation entre le courage managérial et la gestion du changement	47
1.3.1 Facteurs de succès de la gestion du changement	47
1.3.2 Les champions du changement	49

1.3.3 Leadership de changement	51
CHAPITRE II – CADRE CONCEPTUEL	54
2.1 Questions de recherche	54
2.2 Modèle conceptuel	58
CHAPITRE III – DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	60
3.1 Stratégie de recherche	60
3.2 Cadre méthodologique	61
3.3 Devis de recherche	62
3.4 Terrain de recherche	63
3.5 La population	63
3.6 Échantillonnage	64
3.7 Méthode de collecte de données	66
3.8 Développement de l'instrument de collecte de données	68
3.9 Stratégies d'analyse	69
3.10 La qualité des données de la recherche	71
3.10.1 La fiabilité	71
3.10.2 La validité interne	74
3.10.3 Validité externe	75
CHAPITRE IV - RÉSULTATS	76
4.1 Le descriptif des cas	77
4.1.1 Description de l'organisation du cas 1	77
4.1.2 Description de l'organisation du cas 2	83
4.1.3 Description de l'organisation du cas 3	89
4.1.4 Description de l'organisation du cas 4	95

4.1.5 Description de l'organisation du cas 5	100
4.2 Pratiques de gestion du changement	108
4.2.1 Pratiques de gestion du changement du cas 1	109
4.2.2 Pratiques de gestion du changement du cas 2	113
4.2.3 Pratiques de gestion du changement du cas 3	117
4.2.4 Pratiques de gestion du changement du cas 4	120
4.2.5 Pratiques de gestion du changement du cas 5	121
4.3 Conditions organisationnelles	125
4.3.1 Conditions organisationnelles du cas 1	126
4.3.2 Conditions organisationnelles du cas 2	132
4.3.3 Conditions organisationnelles du cas 3	137
4.3.4 Conditions organisationnelles du cas 4	140
4.3.5 Conditions organisationnelles du cas 5	143
4.4 Conditions individuelles	147
4.4.1 Conditions individuelles du cas 1	148
4.4.2 Conditions individuelles du cas 2	154
4.4.3 Conditions individuelles du cas 3	156
4.4.4 Conditions individuelles du cas 4	160
4.4.5 Conditions individuelles du cas 5	163
4.5 Manifestations de courage managérial	166
4.5.1 Manifestations de courage managérial du cas 1	168
4.5.2 Manifestations de courage managérial du cas 2	171
4.5.3 Manifestations de courage managérial du cas 3	172
4.5.4 Manifestations de courage managérial du cas 4	174

4.5.5 Manifestations de courage managérial du cas 5	176
4.5.6 Conclusion	177
4.6 Autres résultats	178
4.6.1 Contexte qui fait émerger le courage	178
4.6.2 Le manque de courage managérial	182
4.6.3 Conclusion	186
CHAPITRE V - DISCUSSION	187
5.1 L'interprétation des résultats	187
5.1.1 Développement des conditions individuelles et organisationnelles	189
5.1.2 Processus conceptuel du courage managérial	191
5.1.3 Relation entre la gestion du changement et le courage managérial	194
5.2 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques	196
5.3 Limites de la recherche	197
5.4 Perspectives de recherche	199
CONCLUSION	201
ANNEXE 1	205
ANNEXE 2	210
BIBLIOGRAPHIE	213

LISTE DES TABLEAUX

1.1 Définitions du courage tirées de la revue de littérature de Rate <i>et al.</i> (2007).....	205
1.2 Comparaison entre les différents ancres de la littérature du courage.....	32
1.3 Modèle de maturité des pratiques de gestion du changement Prosci (2004)	207
1.4 Les compétences et aptitudes des agents de changement	51
 3.1 Nomenclature des citations en gestion du changement.	69
 4.1 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 1.....	79
4.2 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 2.....	85
4.3 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 3.....	91
4.4 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 4.....	97
4.5 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 5.....	103
4.6 Descriptif des cinq organisations.....	209
4.7 Pratiques de gestion du changement liées au courage managérial	108
4.8 Conditions organisationnelles du courage managérial.....	126
4.9 Conditions individuelles du courage managérial	148
4.10 Définition du courage managérial selon les répondants	166
4.11 Thèmes reliés aux manifestations de courage managérial.....	168
4.12 Thèmes qui modulent le courage managérial	179
4.13 Thèmes reliés au manque de courage managérial	182
 5.1 Conditions organisationnelles et individuelles du courage managérial.....	189

LISTE DES FIGURES

1.1 Cycle de vie d'une entreprise selon Naughton et Cornwall, 2006.....	28
4.1 Comparaison des cinq facteurs de maturité des organisations.....	107
4.2 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 1.....	149
4.3 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 2.....	154
4.4 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 3.....	157
4.5 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 4.....	161
4.6 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 5.....	164
5.1 Processus de conception du courage managérial.....	192

RÉSUMÉ

Le concept du courage n'est pas nouveau, il fait d'ailleurs partie de plusieurs siècles d'écritures. Pourtant, peu d'entre elles ont posé un regard empirique sur sa conception ou sur son développement en organisation. L'objectif de ce mémoire vise ainsi à améliorer la compréhension du courage managérial à partir des connaissances des acteurs en gestion du changement. Plus particulièrement, nous cherchons à proposer une démarche opératoire en vue de rendre intelligible son concept et de poser un regard pratique sur son développement. Nous avons ainsi opté pour une recherche de nature exploratoire dans une perspective appliquée. Notre recherche compte cinq cas organisationnels tirés de projets de changements et de secteurs variés. Chaque étude de cas représente un niveau de maturité de gestion du changement différent et interpelle un responsable en gestion du changement.

L'analyse de nos résultats nous a permis de démontrer que les responsables en gestion du changement conçoivent le courage managérial à partir de l'adéquation entre les conditions organisationnelles et individuelles. C'est dans ce sens que nous avons proposé un processus conceptuel pour développer et intégrer le courage managérial en entreprise. Nous avons ainsi obtenu des profils managériaux et des composantes culturelles qui pourraient venir soutenir les manifestations de courage managérial comme réflexe de gestion. Nous avons aussi constaté que son construit évolue selon la capacité des individus et des organisations. Cette recherche apporte une valeur empirique au discours du courage managérial en contexte de gestion du changement. Elle contribue aussi aux connaissances de la maturité des pratiques de gestion du changement des organisations.

Mots-clés : courage managérial, gestion du changement, responsables en gestion du changement.

INTRODUCTION

Le changement fait partie des préoccupations qui sont au cœur des organisations. Dans un contexte hautement concurrentiel où les changements se succèdent à un rythme effréné, les organisations sont forcées d'agir rapidement afin d'assurer leur survie. Cette instabilité parfois chaotique oblige les dirigeants à revoir les façons de faire traditionnelles afin d'y substituer de nouvelles pratiques qui leur permettront de s'adapter. La complexité de ces changements est notamment due aux croisements des pressions économiques, politiques, technologiques et sociales qui bouleversent l'environnement (Rondeau, 1999). Soumises à cette réalité, les organisations reconnaissent aujourd'hui l'importance de se doter de compétences humaines et techniques en vue d'améliorer leur capacité à se transformer. En effet, il n'est plus « ici uniquement question de s'adapter à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel » (Demers, 1999, p.135).

Pourtant malgré ses risques inhérents, lorsqu'il s'agit de gérer le changement, très peu d'organisations atteignent leurs objectifs avec succès. D'après certaines études, le taux d'échec des projets de changement varie entre 50% et 70%, selon la nature du changement (Smith, 2003 ; Colletette, 2008). D'ailleurs, ce portrait ne s'est pas amélioré depuis les dernières années. Selon Colletette *et al.* (2002) elles seraient liées à la négligence de la dimension humaine du changement. Ce phénomène relève entre autres de l'inconfort et de l'inexpérience des gestionnaires à gérer les préoccupations des individus ainsi que celles de leur organisation. Ils ont alors tendance à favoriser le statu quo plutôt que d'être engagé dans l'action (Goss *et al.* 1993). À cet effet, le courage managérial pourrait venir donner réponse au besoin de la gestion du changement.

En effet, plus les parties impliquées feront preuve de courage, plus ils seront aptes à faire face aux défis du changement et à être proactifs. Dans sa plus simple expression Goud (2005) rappelle que le courage permet d'agir de manière efficace dans des conditions de danger, de peur et de risque. En d'autres termes, le courage se traduit comme une action vers le changement où il existe un risque d'échec et une notion d'incertitude. Une prise de conscience sur la pertinence du courage managérial en contexte de changement semble donc mener à s'interroger sur la manière qu'il a été étudié jusqu'à présent.

En contexte de changement et plus précisément en gestion du changement, le courage a reçu très peu d'attention de la part des chercheurs. À titre d'illustration, depuis 1950, la base de données ABI/INFORM répertorie à peine une centaine de publications¹ qui, pour la plupart, n'abordent que le courage managérial de manière secondaire ou ne font que le nommer. En ce sens, le courage managérial est un objet de recherche largement inexplorée en ce qui a trait à sa conception opérationnelle ainsi qu'à son développement en recherche empirique.

Parmi les théories du courage proposées par la littérature le courage fait partie de plusieurs ancrages rattachés notamment à l'éthique, à la psychologie positive, au management, au leadership et aux pratiques managériales. Selon le courant éthique, le courage aurait fait ces premières apparitions dans les discours des philosophes Aristote (IV^e siècle av. J.-C.) et Platon (Ve siècle avant J.-C.). Les acteurs de ces dialogues ont cherché à définir ce qu'est et ce que n'est pas le courage à partir des valeurs morales et des actions des hommes. Ils ont consacré une partie de leurs écrits en présentant le courage comme faisant partie des quatre vertus cardinales de l'être tirant son fondement d'un raisonnement moral visant à défendre de ce qui est bon et juste.

¹ Les mots clés utilisés pour la base de données étaient managerial courage, courage managérial, courage at work, etc.

Pour sa part les ancrages de la psychologie positive ont défini le courage par des théories implicites liées à l'expérience de la peur, aux traits positifs qui caractérisent l'individu et en distinguant plusieurs types de courages (Peterson et Seligman 2004 ; Putman 1997). Somme toute, c'est dans les ancrages du management et du leadership que les premières études empiriques du courage de même que les premières définitions opérationnelles ont été publiées (Warrick, 2011).

Selon Dalton (2001), le courage est issu de l'école de la planification, des systèmes d'action et des qualités d'un gestionnaire. Par ailleurs, quelques autres documents se sont penchés sur le construit du courage en l'intégrant au développement du leadership transformationnel (Aprigliano, 1999).

Finalement, le courage apparaît aussi dans les nouvelles pratiques managériales, valeurs organisationnelles et rapports de consultation. En effet, il existe de plus en plus de conférences axées sur la thématique du courage en gestion, d'outils de gestion qui recommande d'inclure le courage comme compétence requise dans les critères de sélection et pour les entreprises. À titre d'exemple, TELUS Mobilité (2012) inclut le courage comme valeur dominante de leur mission organisationnelle, la conférence de l'Ordre des CRHA 2012 contient plusieurs consultants conférenciers venant sensibiliser les professionnelles à la pertinence du courage en organisation. Ces dernières illustrations confirment la place de plus en plus importante du courage au sein des entreprises.

Plus récemment, le courage managérial a émergé comme concept dans la littérature. Toutefois, malgré son intérêt grandissant auprès des chercheurs, ce nouveau champ de recherche ne détient pas encore un grand nombre de publications. Conséquemment, il n'existe pas encore de consensus dans sa définition ni dans son opérationnalisation.

En fait, Kilmann *et al.* (2010) et Woodard (2004) sont les seuls qui ont tenté de réaliser des recherches quantitatives proposant une échelle de mesure liée aux comportements du courage managérial en organisation. Ces études illustrent le désavantage de ne pas considérer les représentations des individus puisque les variables imposées limitent la découverte de la pensée réelle des individus. Les autres études faisant état de la connaissance sur le courage managérial sont davantage de nature exploratoire notamment celle de Harbour et Kisfalvi (2008) qui a porté sur la prise de décision en période de fusion d'entreprises. Ils avancent que le courage managérial possède une conception polysémique. Cette brève incursion au sein des recherches sur le courage managérial a su démontrer qu'il relève d'une avenue prometteuse en ce qui concerne les comportements et les activités de gestion.

Cependant, bien que de nombreuses recherches aient permis de soulever son intérêt théorique et pratique, rares sont celles qui ont entrepris une démarche opérationnelle. Cette carence empirique a été récemment mise en évidence par l'absence de consensus au niveau de sa définition et de ses dimensions (Rate *et al.*, 2007). Ainsi, la plupart des recherches actuelles se heurtent à des résultats contradictoires et peu concluants (Quick *et al.*, 2007). La raison qui explique ses conclusions vient de la nature subjective et de la conception multidimensionnelle du courage managérial (Harbour et Kisfalvi, 2012). C'est d'ailleurs ce qui justifie pourquoi peu de recherches empiriques ont su expliquer comment développer le courage managérial dans les organisations. En effet, à ce jour, les seules conceptualisations et définitions reposent sur les travaux des philosophes. Ce qui explique la faible présence d'étude empirique. Ainsi, à notre connaissance aucun auteur n'a encore abordé le courage managérial comme un processus d'apprentissage qui évolue sous l'effet du temps ou de l'expérience (Woodard, 2007). De plus, peu de recherches semblent avoir étudié le courage managérial dans un contexte de gestion continue tel le changement. Bref, malgré les efforts antérieurs, il est encore difficile de comprendre comment développer ou identifier le courage managérial chez les individus et chez les organisations.

Pourtant, vu les nombreux défis auxquels sont confrontées continuellement les organisations, il apparaît évident que le courage managérial mérite d'être approfondi auprès des acteurs clés de la gestion du changement. En effet, comme le mentionne le chercheur Martin « vous ne pouvez pas changer une organisation sans courage [...] » (1993, p.94). En ce sens, le courage managérial est non seulement nécessaire à la conduite du changement, mais également sur une base régulière notamment au travers des activités de gestion du changement afin de continuer à progresser. Ces constats appuient l'intérêt de ce mémoire qui réside sur sa contribution en deux temps. D'une part, en rendant intelligible le concept du courage managérial et d'autre part, en approfondissant les connaissances sur la capacité des organisations et des individus à gérer le changement.

La pertinence du concept du courage managérial amène à formuler la question de recherche suivante : comment les responsables en gestion du changement conçoivent-ils le courage managérial en contexte de changement ? Plus précisément, de quelle façon se représentent-ils les caractéristiques du courage managérial en fonction du niveau de maturité de la gestion du changement ?

Les postulats de la recherche induisent au fait que le courage managérial n'est pas un concept ponctuel, mais davantage un concept progressif qui évolue. Au fil du temps, l'organisation ainsi que ses individus acquiert une certaine maturité par son l'expérience et par le développement de leurs compétences en gestion du changement. Ce faisant, le courage managérial devrait lui aussi se transformer et se caractériser autrement.

Cette étude utilisera ainsi le modèle de maturité de gestion du changement comme cadre opérationnel afin d'améliorer la compréhension du courage managérial.

Ce modèle permettra d'étudier le courage managérial sous une formule séquentielle afin de pouvoir éventuellement l'opérationnaliser. Pour ce faire, le courage managérial sera étudié en gestion du changement, et ce, pour trois principales raisons.

Premièrement, le courage managérial est un concept très récent qui a reçu peu d'attention empirique. Cette difficulté, retenue dans la littérature, est due au fait que le courage managérial se caractérise selon la perception de chaque personne. Ainsi, suivant la théorie introduite par Rate *et al.* (2007), le courage managérial sera étudié à partir des connaissances et de l'expérience des acteurs. De ce fait, cela permettra de voir si les responsables de la gestion du changement possèdent une conception comparable du courage selon leur contexte. Et de relever les éléments qui pourraient permettre de le développer chez les individus et de le modéliser pour l'intégrer à l'organisation.

Deuxièmement, très peu de chercheurs se sont intéressés à la relation entre le courage managérial et la gestion du changement. Finalement, le courage managérial sera considéré tel un processus qui évolue à travers les activités de gestion du changement lesquelles, seront mises à l'épreuve dans un récent modèle de maturité. Bref, l'étude se distinguera par l'exercice comparatif des profils de courage managérial entre les différents niveaux de maturité, qui, jusqu'à ce jour, n'a jamais été réalisé.

En somme, afin de répondre à la question de recherche, ce mémoire a été divisé en six parties. La première présente une recension des écrits et les définitions proposées des concepts à l'étude. Cette section comprend les travaux dominants sur l'objet de la recherche. La deuxième partie présente le modèle conceptuel, l'explication de la problématique et les questions sous-jacentes. La troisième partie présente la démarche méthodologique en vue de valider les questions de recherche.

Celle-ci inclut la collecte de données, les caractéristiques de l'échantillon, les instruments de mesure ainsi qu'une présentation des analyses effectuées. La troisième partie, pour sa part, présente en détail l'ensemble des résultats dégagés par les études de cas. La cinquième partie contient une discussion à propos des résultats obtenus de même qu'elle y présente sa contribution théorique et ses implications managériales. Finalement, la dernière partie présente en guise de conclusion, les principaux constats, les limites de la recherche et les voies futures pour de nouvelles études.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Le présent chapitre a pour objet de parcourir le fondement des écrits des principaux concepts abordés et de présenter notre positionnement sur la perspective théorique que nous désirons adopter pour ce mémoire. En décomposant la grande question de recherche visant à comprendre comment les responsables en gestion du changement conçoivent-ils le courage managérial en contexte de changement, trois grands concepts émergents soient : le courage managérial, la gestion du changement et l'interaction entre les deux. Ce sont les trois thématiques qui serviront d'une part de balise pour dessiner le parcours littéraire qui suit et d'autre part d'assise afin de guider la méthode de recherche ainsi que l'analyse de données. Dans un premier temps, nous aborderons une revue des ancrages qui ont su intégrer le courage dans leur littérature. Par la suite, nous présenterons les principales théories traitant de la gestion du changement et nous conclurons ce chapitre en mettant en lumière la relation entre le courage managérial et la gestion du changement.

1.1 Le courage

Symbole du lion, de l'honneur et des exploits héroïques, le courage, *coraticum* en Latin, signifie avoir du cœur. Selon le Larousse 2011, le courage désigne « la force de caractère, la fermeté que l'on a devant le danger, la souffrance ou dans une situation difficile à affronter » (2011, p.283). Dans la littérature actuelle, les auteurs ont présenté un amalgame d'éléments qui définit le courage notamment comme un comportement (Harris, 1999), une manière d'être (Tillich, 1954), une vertu (Aristote, IVe siècle av. J.-C.), un trait de personnalité (Schilpzand et Erez, 2008) ou même une compétence (Miller, 2002).

Malgré toutes les tentatives des chercheurs à se prononcer sur sa définition, le courage managérial échappe encore à une conception universelle. Le parcours de ses écrits illustre bien que le courage est un construit multidimensionnel qui appartient à plusieurs ancrages dont à l'éthique, à la psychologie positive, au management, au leadership et aux ancrages professionnels. Actuellement, ces apparitions sont davantage présentes dans les publications théoriques que dans les recherches empiriques, ce qui explique en partie pourquoi le concept du courage n'est qu'à ses débuts en termes d'avancées opérationnelles. À cet effet, les seules études empiriques publiées à ce jour ont dégagé des conclusions partielles (Harbour et Kisfalvi, 2008), contradictoires (Kilmann *et al.* 2010 Woodard et Pury, 2007) ou peu significatives (Rachman, 2004).

Considérant sa variété de signification, les écrits du courage ont été articulés principalement selon deux grands courants : philosophique et psychologique (Lopez *et al.*, 2003; Rachman, 1984; Tillich, 1952). Plus récemment, Harbour (2007) a revu les courants de la littérature du courage selon quatre grandes perspectives soit philosophique, psychologique, stratégique et managérial. Pour ma part, le parcours littéraire du courage s'est fragmenté à partir de cinq ancrages; (1) éthique, (2) psychologie positive, (3) management, (4) Leadership et (5) professionnel. Ma réflexion m'a amené à me positionner sur cinq ancrages plus précis en faisant la revue des écrits sur le courage qui référaient davantage à sa conception applicable en gestion ou en milieu de travail.

1.1.1 Ancrage de l'éthique

Le courage a fait, selon nous, ses premiers abords dans la littérature philosophique à travers les notions de l'éthique, de la morale et de l'être humain. Son concept était principalement associé au courage militaire faisant référence à des contextes de guerres, politiques et sociétaux.

Dans le récit des pensées de Platon (Platon, Ve siècle av. J.-C), Socrate a défini le courage par ce qui n'est pas, ses échanges avec Lachès ont permis de poser la base de la réflexion du courage. Ses propos défendent que la folie, la témérité, la lâcheté, la douleur physique, la pression et l'ignorance soient en opposition aux principes du courage qui relève davantage de l'intelligence, de ce qui est beau et de la raison de l'homme.

En effet, selon ses écrits, il faut connaître ce que l'on craint pour agir avec courage. Il classe aussi le courage parmi les quatre vertus cardinales de l'être ; soit la sagesse, l'amitié, la piété, le courage et la connaissance qui érigent les pensées et les actions de l'homme. Pour sa part, le philosophe Aristote (IVe siècles av. J.-C) a tenu un discours sur le courage plus contemporain qui, encore aujourd'hui, demeure un apport important. Dans le livre « l'Éthique de Nicomaque » (Aristote, IVe siècles av. J.-C), il fait référence au courage telle une activité de l'homme dirigé par la vertu et par les valeurs morales en vue d'accomplir des actions nobles et de défendre ce qui est juste. Il positionne le courage entre la témérité et la bravoure et le définit comme le juste milieu entre la peur et l'audace. D'ailleurs, dans le livre sur le courage d'être, Tillich (1952), emprunte les théories des grands penseurs philosophes pour ériger le construit du courage. Il soutient que le courage s'inscrit dans une réflexion éthique fondée sur une compréhension conjointe entre l'existence de l'être humain et de son monde. Il définit le courage d'être et le courage de soi comme la puissance de l'esprit qui permet de surmonter l'angoisse et les craintes. Ainsi, pour être courageux, il faut posséder la connaissance et agir en fonction d'une finalité vertueuse. Harris (2001a) reprend aussi quelques éléments de la pensée philosophique en appuyant que la témérité et l'imprudence ne font pas de l'homme un être courageux. Leurs conclusions suggèrent que le courage n'est pas simplement une question de prendre des risques, mais aussi d'évaluer les risques, de poursuivre un objectif noble et de le réaliser (Pury, 2010 ; Pury, *et al.*, 2007).

Suite aux avancées philosophiques, le courage a été repris comme une notion d'éthique comprenant, le renforcement de la confiance, la perception d'un objectif louable, le jugement moral et la gestion de la peur (Goud, 2005). Sous cette perspective, les publications théoriques ont fortement associé le courage à l'action morale, à la qualité de l'esprit et aux intentions nobles. En réponse aux défis éthiques, le courage apparaît comme l'effort de faire des choix libres, raisonnés et rationnels fondés sur une finalité qui est bonne et juste (Sekerka et Bagozzin, 2007). Dans l'étude du chercheur English et Sutton (2000), il présente le courage comme étant un apprentissage personnel, avoir une conscience de nos actions et comme faire les bons choix.

Bref, les auteurs des courants philosophiques et de l'éthique ont su publier les premières tentatives de conception générique du courage. Bien que leurs discussions semblent inachevées, ils ont défini le courage référant à la connaissance, aux actions vertueuses et au jugement moral. Ses dimensions sont aussi fortement influencées par leur contexte et certains facteurs personnels (notamment l'expérience, l'intégrité, l'habileté et les émotions) (Harbour, 2007) ce qui détermine la capacité des individus à faire face aux menaces en dépit de la douleur ou de la peur. Toutefois, leurs recherches ont amené des avancées peu concluantes et de nature principalement théorique.

1.1.2 Ancrage de la psychologie positive

Les ancrages de la psychologie positive présentent une série de publications qui définissent le courage à partir de l'expérience de la peur. Pour ses auteurs, le courage est une force, un engagement à l'action ou un trait de personnalité (notamment : O'Byrne *et al.*, 2000; Peterson et Seligman, 2004 ; Pury et Kowalski, 2007). Selon Tillich (1952), le courage est la volonté de prendre sur soi-même le négatif face à une perception de peur.

Cette motivation fait référence à une certaine résilience ou capacité personnelle qui apparaît comme le courage d'être. Leur littérature étudie le courage en premier lieu comme un concept général, en deuxième lieu comme une dimension de la psychologie positive et en dernier lieu sous une classification multiple.

Premièrement, la littérature du domaine de la psychologie positive mis en évidence la relation du courage avec l'auto-efficacité, les facteurs personnels des questionnaires et le processus de développement de soi (Finfgeld, 1999). Dans leur discussion, le courage est caractérisé par un effort volontaire qui implique la notion de peur et doit être dirigé vers ce qui est juste et moralement acceptable. L'acteur courageux doit être prêt à prendre des risques, mais aussi comprendre et être en état d'évaluer le niveau de risque. En effet, le courage fait appel à un jugement qui distingue le risque normal de l'excessif qui peut entraîner des conséquences indésirables. Goud (2005) ajoute que le vrai courage exige non seulement la perception d'une menace, mais aussi d'être conscient, d'évaluer le danger et de légitimer la prise de risque. Dans son modèle, il positionne le courage à l'intersection entre le but, la peur et l'action. Il définit le courage comme étant la mesure appropriée reliant la confiance et l'établissement d'objectifs louables avec la gestion de la peur.

Les ouvrages en psychologie positive enquêtent sur la conception des individus courageux et de leurs comportements courageux à travers une série d'études qui emploient le bien-fondé de la théorie implicite de Rate *et al.*, (2007). Selon lui, le courage est un concept multidimensionnel complexe en réponse à des conditions extérieures plutôt qu'une disposition individuelle. Ils suggèrent que c'est essentiellement la nature du contexte dans lequel l'action est réalisée qui accorde le caractère courageux aux individus. O'Byrne *et al.* (2000) ont aussi reconnu le courage à partir des dimensions de l'approche implicite telles que l'évaluation personnelle du risque, les attitudes, les perceptions face aux défis et les motivations à défendre de leurs croyances. Ainsi, le courage serait un concept qui serait propre à chaque personne selon ses références cognitives.

Il aurait donc autant de types de courage que de personne. Maddi (2004) offre une contribution empirique sur le courage existentiel qui va dans le même sens que cette perspective subjective. Celui-ci serait basé sur des facteurs personnels, des prédispositions et selon la capacité de l'individu à raisonner ou à agir avec courage. Il affirme que le courage existentiel est fondé sur des dimensions intuitives, émotionnelles et relatives aux systèmes de valeurs de chaque individu. Selon lui, la volonté serait l'opérationnalisation du courage qui permettrait de renverser les événements difficiles en opportunité. En effet, le courage renvoie à une forme de résilience face aux menaces. Il cherche à approfondir le concept du courage afin de trouver les caractéristiques personnelles qui permettraient de maîtriser la peur. Bref, selon Maddi, le courage est aussi fortement lié à l'engagement, au contrôle et aux défis.

Deuxièmement, ces dernières années, le courage a été approché comme une vertu, c'est-à-dire une disposition personnelle ou caractéristique psychologique stable (Peterson et Seligman, 2004). En effet, le mouvement de la psychologie positive lie la conception courage à quatre forces soit : la bravoure, la persistance, l'intégrité et la vitalité (Peterson et Seligman, 2004). Ces forces suggèrent que pour être reconnu comme une action courageuse, il faut avoir la capacité d'ignorer le danger (bravoure), de continuer d'agir (persistance), de suivre ses convictions (intégrité) et d'agir avec énergie et enthousiaste (vitalité).

Dans les recherches de Pury et Kowalski (2007) sur les caractéristiques des forces des êtres humains, les auteurs utilisent la psychologie positive pour diviser le courage en deux perspectives soit le courage personnel et celui général. La distinction entre ces deux types est que le courage général est la mesure dans laquelle une action est courageuse par rapport au comportement typique des individus et de sa nature plus publique ou reconnaissable. Le courage personnel relève davantage de l'individu et ses capacités intrinsèques selon son évaluation personnelle et subjective de la situation.

Multiple points forts ont été associés au courage général (actions reconnues courageuses par des normes sociales), courage personnel (actions reconnues courageuses dans le contexte personnel de l'acteur). Il définit aussi le courage personnel comme des actions quotidiennes non pas en identifiant la personne de courageuse, mais en désignant un acte courageux par ses antécédents et par une connaissance de soi supérieure. En effet, leurs conclusions suggèrent que le courage existe à des degrés divers et que les gens ordinaires sont capables de réaliser certaines actions courageuses. Bref, selon eux, le courage n'est pas exclusivement du domaine des héros, mais du contexte individuel de chaque personne.

Troisièmement, en tenant compte que chaque courant identifie le courage d'une manière différente, les auteurs en psychologie positive ont initié la classification de sa conception générale en le divisant selon divers types de courage. L'un des premiers à avoir émis cette typologie est Putman en 1997. Il a mis de l'avant les trois principaux types de courage, soit physique, moral et psychologique. Actuellement, les auteurs partagent une définition commune concernant leurs éléments fondateurs (notamment : Lopez *et al.* 2003, Peterson et Seligman, 2004). Ils identifient le courage physique comme étant l'action face à des risques physiques. Le courage moral comme l'action à la défense des systèmes de valeurs de chaque individu comme la liberté, l'honnêteté, l'intégrité, le devoir ou la justice. Et finalement, le courage psychologique comme les mesures prises en dépit des risques à son bien-être psychologique. Les menaces qui induisent aux origines psychologiques comprennent les phobies, les peurs de l'isolement ou l'abandon, l'anxiété chronique, la honte et le déshonneur, et la peur de l'échec dans la poursuite d'objectifs personnels (Goud, 2005). Lopez *et al.* (2003) a, par la suite, remplacé le courage psychologique par une notion connexe qualifiée comme étant le courage vital. D'ailleurs, Finfgeld (1999) avait déjà soulevé le concept du courage vital dans sa série d'étude concernant le domaine de la santé. Quelques années plus tard, sa définition coïncide vers un dénominateur commun soit faire preuve de résilience et agir face à la mort ou à la maladie. De plus, Finfgeld (1999) a noté que le développement du courage implique un processus d'apprentissage continu qui s'est initié dès l'enfance et se poursuit jusqu'à l'âge adulte.

En effet, l'analyse de cette évolution dynamique permettrait d'identifier les antécédents des individus qui jouent un rôle dans la capacité de gérer les menaces perçues.

Outre que ces trois types de courage, les auteurs Greitemeyer *et al.* (2007) ont plus récemment publié sur l'existence d'un courage dit civil ou également appelé courage social. Celui-ci s'apparente aux comportements prosociaux qui sont alimentés par de la colère ou de l'indignation. Le courage civil motive les individus à faire respecter les normes sociales ou d'éthique sans tenir compte de leurs propres coûts sociaux. Contrairement au courage physique, il s'agit de placer en péril sa carrière, sa réputation, son statut, ou ses relations de valeur afin d'atteindre un objectif. Dans le domaine organisationnel, la dénonciation est un bon exemple de courage social.

Bref, À ce jour, le courage a fait l'objet d'écrits axés principalement sur la description des différents types de courage. C'est d'ailleurs en se basant sur ces classifications que certains auteurs ont tenté de développer et de valider des échelles de mesure du courage (Schmidt et Koselka, 2000; Woodard, 2004). Pour sa part, Woodard (2004) a développé un instrument de mesure du courage composé de 31 items. Il a su dégagé de cette échelle quatre dimensions au courage : la persévérance, l'interaction avec des groupes de personnes, agir seul et la souffrir. Son effort de catégoriser et d'analyse du courage ont su ouvrir des voies futures de recherche intéressante.

Toutefois, il reste difficile de mesurer et d'identifier les différents types de courage puisque les recherches actuelles sont limitées et plus théoriques qu'empiriques (Woodard et Pury 2007). Une partie de la difficulté de classification peut aussi provenir de la quantité massive de composantes pour identifier le courage. À cet effet, les auteurs s'accordent pour dire que le courage est un concept multidimensionnel (Lopez *et al.* 2003). Plusieurs auteurs ont alors tenté de répertorier les théories du courage.

Par exemple, Rate *et al.* (2007) comparent 27 définition du courage tandis que Snyder et Lopez (2007) examinent 18 conceptions du courage (voir annexe 1, tableau 1.1). Rate *et al.* (2007) constatent que certains auteurs conceptualisent le courage comme un ensemble d'éléments qui caractérise l'action et d'autres comme une disposition individuelle qui inciterait à poser une action. L'ensemble de leurs écrits ont ainsi pu démontrer qu'il existe un amalgame infini de caractéristiques identifiant le courage, mais aucune nomination d'une définition complète et universelle.

Toutefois, selon Schilpzand et Erez, 2008, quatre principales composantes ressortent des auteurs : le risque, la peur, l'objectif socialement valorisé, et l'action volontaire. L'exercice de synthèse de Rate *et al.* (2007) confirme ces quatre dimensions. Par exemple, Shelp (1984) conçoit le courage à partir d'une action volontairement, d'un aspect d'évaluation de risque et d'un objectif visant le bien-être. O'Byrne et al (2000) définissent le courage comme un processus cognitif, d'évaluation de risque et d'action dans le but d'obtenir ce qui est bon pour soi. Dans la même veine, Maddi (2004) lie le courage au concept de bravoure dans un contexte marqué de peur de et risque à l'échec.

Finalement, pour la psychologie positive, la conception du courage repose sur une manière d'être, sur l'existentialisme et le développement personnel. Une caractéristique commune et dominante de cet ancrage est le contexte de peur par lequel le courage apparaît. En effet, selon les auteurs sans peur, il ne peut avoir de courage.

1.1.3 Ancrage du management

Les auteurs, qui ont abordé le courage dans leurs recherches en management, offrent une littérature encore limitée.

Cependant, ces dernières années la complexification des organisations a suscité l'émergence de nouvelles approches stratégiques intégrant le courage (Harbour, 2007). Les auteurs suivants ont relié le courage à des modèles de gestion, de prises de décision et stratégiques. Ainsi, cet ancrage considère le courage comme une vertu du management et comme un déterminant à la réussite de la gestion.

Dans les recherches en management, le courage se voit inscrit principalement dans une logique d'action et dans les comportements organisationnels. Selon les recherches de Harris (1999, 2001b), le courage est une vertu au management qui découle d'un apprentissage par l'action et l'expérience organisationnelle. Dans ses articles, il définit le courage comme un déterminant à l'efficacité organisationnelle qui facilite les prises de décision. En effet, pour gérer stratégiquement une organisation il faut non seulement des connaissances techniques, une capacité financière et de l'imagination novatrice, mais aussi du courage. Ce courage renvoie à certains comportements prisés en situation de crise ou de conflit notamment ; un jugement éclairé, de l'initiative et une compréhension éthique. L'importance du courage dans la gestion fait référence aux modèles de prises de décisions qui sont caractérisés par les valeurs, l'engagement, l'interprétation, l'intention et l'action (Harris, 1999). Le courage serait aussi nécessaire à l'atteinte d'une gestion du rendement supérieur. Bref, Harris soutient que le courage est la représentation séquentielle de l'effort, de la conscience et du succès.

Pour sa part, Dalton (2001) étudie le courage dans un cadre de recherche sur la planification stratégique. Il décrit le courage comme un élément temporel mettant l'accent sur la pérennité organisationnelle et le changement. Selon lui, la confiance devrait générer courage, la connaissance rend légitime les actions et rend les choix pour l'avenir plus stratégiques.

D'ailleurs, en management le courage n'est pas considéré exclusif à la personne, mais sous une perspective élargie de l'organisation ou du collectif. En effet, Rachman (2004) tend à changer le discours en parlant d'actions courageuses plutôt que d'acteurs courageux. Il a été l'un des premiers à avoir entrepris une recherche à partir de données empiriques. Il conclut que le courage est un concept tridimensionnel comprenant : la compétence, la confiance et les exigences. De plus, les premières recherches de Finfgeld ont déterminé que les actions de courage peuvent se développer à travers un processus d'apprentissage organisationnel et personnel continue (Finfgeld, 1995, 1998). Puis, l'évolution de sa pensée l'a amené à positionner le courage davantage dans l'ancrage de la psychologie positive vers les années 1999. Cette démarche évolutive démontre que le concept du courage est subjectif et contextuel au sujet de la recherche.

Bref, les différents aspects qui définissent le courage en management découlent de la planification et des systèmes d'action offrant une vision d'avenir pour l'organisation.

1.1.4 Ancrage du leadership

Parmi les écrits sur le management, la littérature ce précise en abordant le courage dans les caractéristiques des leaders, dans les profils de leadership ainsi que dans les modèles de développement du leadership (notamment par Aprigliano, 2000; Warrick, 2011).

Tout d'abord, le courage est certainement l'une des caractéristiques les plus anciennes définissant un leader clé. Le courage a été abordé comme une qualité (Konorti, 2008), une compétence (Miller, 2002) ou une attitude recherchée par les leaders d'action (Asarian, 1981).

En effet, le courage motive les individus à agir dans l'intérêt de l'organisation notamment en créant ou partageant une vision; en confrontant le statu quo et en investissant dans les hauts potentiels. De plus, dans ce courant, le courage ne se résume pas à une accumulation d'expérience, de connaissance ou de compétence, mais également à un stimulus qui permet d'engager à l'action, de défendre ses convictions et d'avoir la volonté de persister. Dans son étude Asarian (1981) soulève qu'une personne peut développer son leadership courageux par le passage de six phases; la phase l'analyse de la situation critique, la phase d'acceptation et d'engagement vers les défis, la phase de faire un choix explicite, la phase de développement d'une compréhension de ses motivations, la phase de l'affirmation de ses choix et finalement la phase d'attribution de sens à ses actions dans le but de reproduire le courage (Asarian, 1981). Ainsi, le développement du courage chez les leaders serait alors possible et pourrait faire partie des aptitudes recherchées.

Ensuite, d'autres articles ont inscrit le courage comme une action des responsables en gestion. Ils l'ont mis de l'avant dans le processus de prise de position et d'initiative des dirigeants dans lequel il s'engage à protéger les intérêts de l'organisation ou des individus (Aprigliano, 1999 ; Konorti, 2008). Pour sa part, Miller (2002) affirme que le développement du courage pourrait combler certaines lacunes dans la gestion des gestionnaires. Il conclut alors que le courage fait aussi partie des compétences clés qui définissent une forme de leadership efficace en périodes de changement.

Dans les recherches portant sur les qualités du leadership, Konorti (2008) a créé un modèle incluant le courage comme l'une des trois qualités principales du style transformationnel soit la sagesse (connaissance et prise de décision éclairée) et la vision (étude de l'environnement et réalisation des objectifs). Il définit le courage comme la capacité à prendre des risques et à persévérer malgré les erreurs. Woodard et Pury (2007) ont eux aussi identifié le courage comme l'une des dimensions du leadership transformationnel.

Ils soulèvent que le style transformationnel est trop axé sur l'émotion, l'influence, l'inspiration et néglige le côté du raisonnement. Ils soutiennent qu'il lui manque une dimension d'action. Dans le cadre de sa recherche ils posent un modèle positif de leadership basée sur trois concepts fondamentaux: l'intégrité, le courage, et l'impact. Ce modèle suggère qu'un dirigeant efficace qui agit avec intégrité, qui fait preuve de courage et qui s'engage avec passion, obtient des résultats à fort impact sur soi-même, sur le collectif de travail, de même que sur l'organisation. Il définit le courage comme la capacité d'agir, même en présence de l'adversité, de la peur ou du danger. Dans la recherche d'Aprigliano (1999), il défend, tout comme Woodard et Pury (2007), que le courage fait partie d'une des dimensions du leader transformationnel et qu'il peut se développer. Il le définit aussi comme une expérience unique à chaque leader. Son modèle positionne le courage au carrefour du fondement des systèmes de croyances, de la connaissance de soi, de l'expérience de vie et de l'action des individus. Ainsi, pour être un leader transformationnel il faut entre autres s'engager dans une action courageuse par la maîtrise de soi et de son environnement. Le courage apparaît aussi dans les autres formes de leadership soit par son absence dans le style laissez-faire ou de manière tempérée dans le style transactionnel.

Actuellement dans la littérature on redéfinit les rôles des gestionnaires afin qu'ils puissent composer avec les nouvelles exigences de l'environnement. Ces nouveaux rôles sont fortement liés à la capacité de faire des choix difficiles et à la capacité de gestion du changement (Collerette *et al.*, 2007). Le chercheur Warrick (2011) a tenté de créer une définition opérationnelle du courage qui intègre des aspects de leadership transformationnel afin de l'intégrer dans la formation des dirigeants. Le leadership dans le modèle présenté est défini comme le processus de prestation de la vision, de l'orientation, et de l'inspiration qui sont des compétences pouvant être développées. Lorsque les dirigeants gèrent avec courage, ils soulèvent aspirations, mobilisent les gens autour d'objectifs communs, et inspirent les gens à exceller. Warrick (2011) identifie donc le courage comme une des compétences nécessaires pour effectuer les changements et qui sont ancrées dans la conception du leadership transformationnel.

Selon les auteurs précédents, le meilleur promoteur du courage semblerait être le champion du changement qui serait perçu comme un acteur important dans la réalisation de la gestion du changement. Bref, au fil des années les auteurs, on écrit sur les attributs qu'un leader parfait devrait maîtriser et développer. Toutefois, malgré que cette liste se rallonge et se réinvente de fois en fois, le courage semble toujours avoir une place dominante. En effet, si les leaders ne détiennent pas « le courage de faire les choses, l'organisation ne parviendrait pas à répondre à l'évolution du contexte de changement organisationnel » (Aprigliano, 1999, p.43).

1.1.5 Ancrage professionnel

Actuellement, comme le courage gagne de l'intérêt auprès des organisations, plusieurs publications professionnelles ont fait leur apparition dans la littérature. Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet ont publié en 2009 un livre intitulé « Manager avec courage » qui dévoile les secrets d'un leadership efficace en période de crise. Leur livre parcourt quatre grandes lignes du courage soient : la posture éthique, la conscience de soi, l'optimisation et l'activation des ressources et une évaluation juste. De plus, la recherche de l'auteur English et Sutton (2000) décrit les réflexions et les discussions de Peter English et Elaine Sutton, qui ont tous deux travaillé comme consultants sur l'efficacité du mentorat comme une approche de développement des individus dans un climat de changement. Leurs conclusions d'experts invoquent que la capacité à travailler avec courage des gestionnaires, celle de faire face à leurs propres peurs et celle face au risque d'échec sont au cœur de l'efficacité au travail. Il définit le courage comme la synergie entre l'apprentissage, la conscience et le choix.

La perspective professionnelle et pratique inscrit le courage comme étant un atout pour les gestionnaires afin de gérer les menaces et opportunités qui se présentent.

Ces dernières années, on a pu retrouver plusieurs conférences et formations mises à la disposition des professionnels de gestion afin de les outiller en termes de courage. À titre d'exemple; le colloque en 2012 de l'Ordre des CRHA présentait un atelier dédié au courage. Cette conférence abordait la question du courage dans les compétences des dirigeants. Manon Daigneault, CRHA, associée, consultante et formatrice au Réseau DOF affirme d'ailleurs que « Être gestionnaire, ça prend du courage ! » (Ordre des CRHA, programme du colloque, 2012). Par ailleurs le congrès CRHA international francophone en 2012 présente aussi un atelier conférence interactif sur le courage managérial. Il met en vedette deux consultants formateurs et chef de pratique Guy Gosselin et Alain Beaudin qui prévalaient que le courage managérial est dorénavant reconnu comme une compétence incontournable pour les gestionnaires qui veulent assumer pleinement leur leadership. Dans le même ordre d'idée, sur le marché du travail, on relève aussi que de plus en plus d'outils de gestion incluent le courage ou ses dimensions. En effet, l'outil de sélection le « Leadership Architect » présente cinq comportements définissant le courage managérial parmi sa liste de compétences notamment, dire les vraies choses, donner de la rétroaction constructive, faire face rapidement aux problèmes des personnes et ne pas hésiter à prendre des décisions difficiles (Dai *et al.*, 2009). Ces dernières illustrations confirment la place importante du courage au sein des entreprises.

Suite aux outils développés pour le courage en entreprise, certaines organisations qui ont bien saisi cette nouvelle tendance de gestion ont intégré le courage dans leurs activités et pratiques. À cet effet, l'entreprise TELUS Mobilité (2012) affiche justement sur son site Internet le courage comme une de ses valeurs faisant partie de sa mission. Leur effort a permis d'institutionnaliser le courage afin d'offrir un guide à leur équipe de travail. Leurs valeurs donnent une orientation stratégique qui découle d'une forte culture par le biais de valeur notamment : « nous adhérons au changement et saisissons les occasions [...] et nous avons le courage d'innover » (En ligne dans Profil de la société, 2012).

En outre, au niveau professionnel et pratique les organisations reconnaissent que le courage des individus et des organisations est un enjeu actuel et réel. Suivant l'évolution des recherches, les organisations ont alors développé leurs propres moyens et outils afin de favoriser la gestion avec courage. Toutefois, comme son concept est loin d'être maîtrisé, il est alors encore difficile d'identifier sa source, de l'analyser et de le reproduire en organisation.

1.1.6 Courage managérial

La différence entre le courage et le courage managérial est loin d'être clairement définie mais clairement à définir. Le courage managérial est davantage axé sur l'opérationnalisation du concept en milieu de travail. Pour sa part, le courage réfère à une conception plus générique, personnelle et théorique. En entreprise, le courage managérial s'observe à travers les individus (Kerfoot, 1999; Schilpzand et Erez, 2008), mais aussi à travers l'organisation dans son ensemble (Kilmann *et al.*, 2010; Worline *et al.*, 2002)). Actuellement, la littérature présente un large répertoire d'études exploratoires ou descriptives sur le courage managérial et ses différentes perspectives. En ce qui a trait au courage managérial, seules quelques études semblent l'aborder comme objet principal de recherche. En effet, malgré la pertinence du courage managérial, encore très peu de chercheurs ont tenté d'améliorer sa compréhension pratique. De plus, parmi les types de courages actuellement étudiées, peu d'entre elles définissent le type de courage managérial. De ce fait, c'est pourquoi son concept semble encore mal défini, difficilement mesurable et n'obtient aucun consensus dans la littérature. D'ailleurs, il présente une documentation très limitée en termes de plan d'action ou de cadre référentiel pour les praticiens du milieu. En somme, malgré un faible répertoire empirique sur le courage managérial, plusieurs auteurs étudient le courage managérial à travers les individus et leurs organisations (Furnham, 2002; Harbour et Kisfalvi, 2008; Kilmann *et al.*, 2010).

Un premier fragment de la littérature suggère que le courage managérial est un processus fondé sur la personne. Il existe quelques formes de courage managérial qui permettent de mieux comprendre les motivations des individus à agir en organisation. L'identification de ses formes apparaît comme un élément clé afin d'être en état de reproduire les comportements désirés. De récentes études adoptent cette perspective, la partie suivante illustre leur contribution.

Schilpzand et Erez (2008) présentent le courage d'entreprendre qui est marqué par l'esprit ou la culture d'entreprise et qui influence sur le comportement des individus. Il se produit lorsque le salarié prend des risques en vue, non d'un gain personnel, mais d'objectifs altruistes en ligne avec l'intérêt de l'organisation. L'auteur Kerfoot (1999) défend le courage managérial en gestion en concluant que la culture de courage ne fait pas qu'apparaître, elle est planifiée et construite. Les individus sont conscients de ce qu'ils devraient faire en situation difficile, mais pour ce faire il faut développer une culture qui appuie les comportements et les attitudes de courage managérial en milieu de travail. Sa réflexion suppose que ce soit la responsabilité du leader d'institutionnaliser le courage managérial. Son rôle est de créer du mouvement chez lui ainsi que chez les autres, de créer des occasions de courage managérial, de savoir gérer les situations de peur et de renforcer les comportements de courage managérial. Les leaders doivent être courageux pour être efficace dans les situations critiques afin d'atteindre le succès. On ne naît pas nécessairement courageux, mais on apprend et on le devient avec le temps et les bonnes ressources.

Furnham (2002) fait émerger trois autres types de courage managérial. Il affirme qu'ils sont nécessaires aux gestionnaires pour initier, maintenir et réussir le changement. En effet, selon lui un gestionnaire doit posséder (1) le courage d'échouer afin d'expérimenter de nouveaux projets.

Ils ont également besoin (2) de courage interpersonnel afin d'offrir un soutien affectif et les gestionnaires ont finalement besoin (3) de courage moral afin d'affronter les dilemmes éthiques et d'éliminer la corruption.

Dans sa thèse de doctorat ainsi que dans ses articles, Harbour (2007; 2008 ; 2012) a su amener une importante contribution en utilisant une approche cognitive pour comprendre le courage managérial. Son étude exploratoire sur les prises de décisions en contexte de fusion d'entreprise c'est basé sur les connaissances de gestionnaires. Les résultats de ses entrevues ont fait émerger plusieurs composantes individuelles liées au courage managérial notamment la confiance, le leadership, l'intérêt pour l'organisation et l'apprentissage de soi. Selon ses acteurs, le courage managérial est une décision morale qui s'exprime dans l'action, un construit multidimensionnel, normatif et une manière d'être (Harbour et Kisfalvi, 2008). Sa recherche a ainsi permis de définir le courage managérial comme un concept polysémique qui découle de la carte cognitive de chaque individu.

Les recherches sur la relation entre les comportements, les émotions au travail et la performance des individus de Worline *et al.* (2002) ont pour leurs parts analysées les composantes convergentes du courage managérial. Les résultats tirés des expériences des dirigeants suscitent trois théories ; le courage s'évalue davantage en observant les comportements d'autrui, les activités courageuses influencent les comportements de l'organisation en son ensemble et elles influencent les relations de travail. Ses conclusions lui ont aussi permis de définir le courage managérial à partir de la connaissance, des émotions et de l'action des individus. Il définit d'ailleurs le courage managérial comme étant un jugement cognitif, un choix volontaire et un engagement de la part d'un individu visant à défendre le bien-être de l'organisation. De ce fait, les activités courageuses observées en milieu de travail auraient comme vertu de briser le statu quo, les rôles formels, les routines et les normes auxquelles l'organisation se heurte.

Il ajoute aussi à la nature de son concept la notion de l'intégration sociale et que le courage managérial fait partie des activités quotidiennes des personnes et n'est pas exclusif qu'au leader-clé des entreprises. Le courage managérial c'est aussi la force d'admettre ses erreurs, d'accepter la défaite et de persévérer malgré les difficultés, les risques et les idées préconçues. Sous cette perspective individuelle le courage managérial apparaît comme la capacité personnelle à agir ou de créer des opportunités d'action dans son collectif de travail.

Au-delà de l'individu, le collectif ou les équipes de travail sont aussi des unités sociales qui mettent de l'avant certaines caractéristiques du courage managérial. À cet effet, Klein (2010) étudie le rôle du courage managérial dans les équipes de travail. Il observe le courage managérial à travers l'expérience des membres qui tentent d'exécuter ou d'initier de nouvelles stratégies. Il définit le concept du courage managérial par cinq facteurs : la mission, la volonté, la rigueur, le risque et la franchise. Sa théorie conduit à croire que dans les activités quotidiennes d'une équipe, il faut faire preuve de courage managérial pour atteindre les objectifs fixés. Ses observations confirment qu'une organisation peut-être témoins d'actes courageux à plus d'une dizaine de reprises dans une journée normale de travail. D'ailleurs, ces manifestations courageuses régulières peuvent potentiellement aider à développer une culture organisationnelle intégrant des valeurs de courage managérial (Sekerka, 2006).

Schilpzand et Erez (2008) mentionnent que le courage managérial est une notion importante de l'organisation puisqu'elle peut être en mesure de prédire une série d'autres comportements et attitudes du collectif. Il pourrait entre autres favoriser la voix des employés, encourager la créativité, développer l'esprit d'entreprise, l'autonomie, l'innovation, favoriser la prise de risque, la proactivité et l'esprit de compétition.

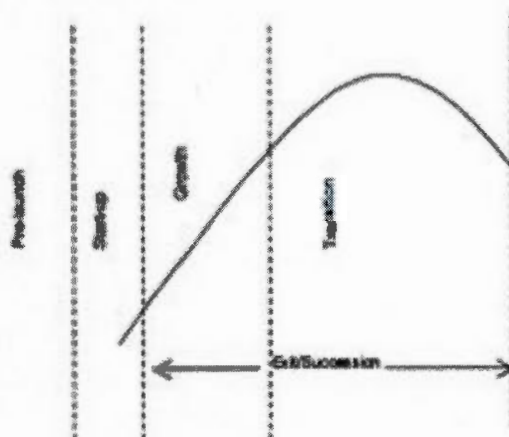
Bref, ce premier fragment abordait le courage managérial comme processus conceptuel basé sur l'individu.

Le deuxième fragment de la littérature propose que le courage managérial soit une composante de l'organisation de par sa culture et sa structure. L'étude de Kilmann *et al.* (2010) semble avoir fait une avancée intéressante sur le concept du courage managérial en identifiant différentes formes d'organisation courageuse. D'ailleurs, c'est l'une des premières études quantitatives à avoir développé une échelle de mesure sur le courage managérial des organisations. La recherche attribue le type de courage managérial aux organisations en fonction de la fréquence des actes courageux et de la fréquence auquel les membres ressentent de la peur. Les conclusions de sa recherche ont reconnu l'existence de quatre types d'organisations, dont les organisations bureaucratiques (peu de peur avec quelques actes de courage), les organisations de peur (beaucoup de peur avec peu d'actes de courage), les organisations courageuses (malgré de nombreux actes, beaucoup de peur) et les organisations quantiques (de nombreux actes avec peu de peur). L'auteur met aussi de l'avant le caractère contagieux du courage managérial qui tend à influencer les pratiques, la nature compétitive, la position sur le marché et les comportements de l'organisation. Cette perspective est aussi abordée par Worline *et al.* (2002) qui suggère que lorsque les membres observent les autres employés prendre des risques dans l'intérêt de leur organisation et qu'ils obtiennent des résultats positifs par leurs actions, ces membres ont tendance à élargir leurs croyances au sujet de ce qu'il est possible de faire et à vouloir reproduire leurs comportements par la suite.

Naughton et Cornwall (2006) ont étudié le courage managérial à travers un modèle de cycle de vie des entreprises présenté à la figure 1.1. Ils soutiennent qu'il est important de reconnaître les différentes dimensions de courage managérial, car elles jouent sur plusieurs aspects au cours de l'évolution des organisations. Ainsi, le modèle de cycle de vie postule qu'une nouvelle entreprise effectue un passage de quatre phases au cours de sa vie opérationnelle : le pré-lancement, le démarrage, la croissance et la transition.

Ils soutiennent qu'il est important de reconnaître les différentes dimensions de courage managérial, car elles jouent sur plusieurs aspects au cours de l'évolution des organisations. Le courage managérial apparaît ainsi comme un déterminant qui met en action certaines activités afin de faire progresser l'organisation à travers son cycle de vie. À chaque étape, l'organisation fait face à de nouveaux défis et cumule les changements qu'elle doit gérer pour survivre. Somme toute, peu d'autres chercheurs ont posé un regard sur les composantes du courage managérial.

Figure 1.1 : Cycle de vie d'une entreprise (Naughton et Cornwall, 2006)



Or, malgré l'effort de publications récentes, la littérature présente des conceptions différentes et une multitude de déterminants qui offrent un portrait éclectique du courage managérial. En effet, le courage a été défini à partir de l'ancrage de l'éthique, de la psychologie positive, du management, du leadership et professionnel. Ainsi, ce qui s'avère courageux pour l'un ne le semble pas nécessairement l'être pour l'autre. Selon Harbour (2007), ce constat met en relief toute la difficulté à standardiser et à opérationnaliser le courage managérial.

Ce faisant, la meilleure façon de bien saisir toute la complexité de ce construit est d'interpréter le courage managérial à travers les schèmes des individus ou par l'observation des comportements des autres. En effet, selon la théorie des organisations de Silverman (1973), les actions humaines doivent tenir compte des significations que les individus accordent à leurs actes. D'autant plus que, selon nous, le courage managérial répond à une logique d'action et que cette logique représente le seul commun partagé entre les différents ancrages de sa littérature. Bref, c'est l'action relative au courage managérial qui donnera lieu d'un unique base conceptuelle de cette recherche. Les compléments de son concept seront tirés de la perception, des expériences et des connaissances des individus qui le vivent ou qui en sont témoin.

1.1.7 Conclusion

L'objectif de cette première partie de littérature était de recenser les connaissances sur le courage afin de dresser un portrait global des cinq ancrages qui le défini. De façon générale nous avons soulevé les divergences entre les cinq ancrages qui ont étudié le courage soit l'éthique, de la psychologie positive, du management et du leadership présenté dans le tableau 2.2. Puis, plus particulièrement nous avons répertorié les articles et les recherches qui abordaient le courage managérial en contexte de gestion du changement. Suite, à l'exercice de la revue des connaissances sur le courage, il a été relevé que certains auteurs se nichaient dans plusieurs ancrages et définissait le courage par différents cadres de référence (notamment : Finfgeld, 1995, 1998, 1999; Harris, 1999, 2000, 2001; Sekerka, 2006; 2009). Leurs travaux trouveraient leurs origines dans plusieurs disciplines. Cette observation démontre que le courage n'est pas encore bien défini, que les ancrages ne sont pas des silos théoriques et que son construit est multidimensionnel. La conception du courage serait ainsi influencée par le contexte de la recherche ainsi que par la notion évolutive de la pensée du chercheur.

Tout d'abord, le courage est apparu dans les discours théoriques des philosophes grecs. Il a été identifié comme étant une démarche morale et une vertu cardinale motivant les individus à poser une action volontaire en vue d'une finalité noble. Ils définissent le courage par son contexte et par les capacités personnelles de l'être à agir en dépit de la douleur et des dangers. Les auteurs des ancrages de l'éthique ont mis en lumière le courage en référence à ce qui est juste et bon. Il faut être conscient des risques pour faire preuve de vrai courage en situation difficile.

Ensuite, les ancrages de la psychologie positive ont décrit le courage comme une force de caractère et un trait de personnalité découlant des caractéristiques personnelles. Les auteurs en psychologie positive associent le courage à la maîtrise de la peur. Puis, les ancrages du management incluent le courage comme une fonction stratégique pour la planification. En ce qui a trait aux ancrages du leadership, les auteurs ont intégré le courage comme l'une des dimensions au leadership transformationnel. Ils positionnent le courage comme une compétence ou une qualité que les gestionnaires devraient posséder et intégrer à leur apprentissage. Les auteurs affirment que le courage influencerait l'efficacité organisationnelle des activités quotidiennes des acteurs. Finalement, les ancrages professionnels ont mis en évidence l'intérêt pratique que le milieu des affaires confère au courage. Certains experts et certaines organisations ont démontré sa pertinence à travers des outils de gestion et en l'incluant de leur mission d'entreprise.

Pour sa part le courage managérial n'est qu'à ses premières tentatives en terme développement des connaissances pratiques. D'ailleurs, il compte à son actif qu'une série limitée d'articles dont très peu d'entre eux l'ont mis en relation avec la gestion du changement (Furnham, 2002 ; Miller, 2002; Warrick, 2009).

En effet, rare sont encore les recherches empiriques inductive qui portent sur son opérationnalisation et encore moins en gestion de changement à l'exception de quelques publications et documents académiques récents. Force de constater que nous sommes aux premiers balbutiements en ce qui concerne la conceptualisation du courage managérial.

En somme, la recension des écrits dans différents ancrages ont fait ressortir trois grandes dimensions des actions dites courageuse. Ces dimensions sont liées (1) au contexte, (2) à la relation avec l'action et le risque et (3) l'objectif de bien-être.

Cependant, pour le bien de ce mémoire, le courage managérial ne sera pas ancré dans un courant ou dans une définition en particulier. Cette démarche permettra de laisser libre cours aux acteurs de se représenter le courage managérial selon leur propre conception et d'éviter de limiter l'exploration de leurs pensées. En effet, n'ayant pas encore atteint de consensus dans sa définition ni de résultats significatifs, le courage managérial présente un terrain de recherche à un fort potentiel et particulièrement en contexte de changement (Rate *et al.*, 2007).

Tableau 1.2 Comparaison entre les différents ancrages de la littérature du courage

Ancrages	Éthique	Psychologie positive	Management	Leadership	Courage managérial
Contexte	De guerre, De politique, De pauvreté, De l'être	De vie, De peur, De santé	De gestion	De gestion	De gestion
Fondement	Issu de la raison Issu d'un jugement moral Issu des 4 vertus cardinales Issu de l'éthique	Issu de la personne Issu des capacités de l'individu Issu de la personnalité Issu du leader positif	Issu de la planification Issu de la stratégie Issu de la gestion de rendement Issu des prises de décisions Issu des modèles de gestion Issu d'une vertu du management	Issu d'une compétence Issu d'une qualité de gestion Issu du leadership transformationnel	Issu de son contexte en milieu de travail Issu d'un processus conceptuel Issu de l'organisation Issu des individus ou d'une équipe Issu de la culture Issu d'un modèle Issu développement comportemental
Courage	Courage d'être Courage philosophique	Courage existentiel Courage personnel	Courage dans la gestion	Courage du leader	Courage managérial
Actions	Action morale Action noble	Résilience face aux négatifs	Action stratégique et future	Compétence courageuse	Conditions à l'action
Auteurs importants	Aristote (IVe siècle av. J.-C.) Meacham (2007) Miller (2002) Platon (Ve siècle avant J.-C.) Pury (2010) Pury, et al., (2007) Sekerka (2009) Sekerka et Bagozzin, (2007)	Lopez <i>et al.</i> (2003) Maddi (2004) O'Byrne <i>et al.</i> 2000 Peterson et Seligman (2004) Rate (2007) Tillich (1952)	Dalton (2001) Finfgeld (1995, 1998) Harris (1999, 2001b) Rachman (2004)	Aprigliano (1999) Asarian (1981) Konorti (2008) Warrick (2011) Woodard et Pury (2007)	Furnham (2002) Harbour et Kisfalvi (2008, 2012) Kilman <i>et al.</i> (2010) Klein et Napier (2000) Schilpzand et Erez (2008) Sekerka (2006) Worline <i>et al.</i> (2002)

1.2 Le changement et la gestion du changement

Actuellement, le changement et ses pratiques font l'objet d'un nombre croissant d'études. En effet, il se dégage de la littérature une multitude de définitions et de modèles qui vont dans toutes les directions. Dans le cadre de cette recherche, les définitions des différents concepts du changement y seront d'une part comparées afin de situer le point de départ du mémoire et d'autre part, synthétisées afin de dégager les auteurs et les modèles théoriques pertinents aux questions de recherche.

1.2.1 Définition du changement et de ces dimensions

Le centre de recherche spécialisé en changement Prosci (2007) souligne qu'il existe une variété infinie de définitions pour identifier le changement. En effet, ces différentes façons de concevoir le changement organisationnel et les divers modèles donnent lieu à des guides pour diriger les activités selon une méthodologie (Abdel Hadi, 2009). Autrement dit, gérer le changement peut être considéré comme un exercice multidisciplinaire faisant appel à plusieurs leviers et provenant de différentes sources (Pinto, 2005). À titre d'exemple, il peut être induit par le système ou par les acteurs (Bareil et Savoie, 1999). Actuellement, il apparaît dans la littérature de nombreux types de changements notamment ceux dits systémiques, évolutifs, planifiés, dirigés ou vus comme un apprentissage organisationnel (Abdallah et Mamlouk, 2007). D'autres auteurs (Langley et Denis, 2006) ont pour leur part, qualifié le changement à partir des théories de Weick et Quinn (1999) qui font référence aux changements soit radicaux, épisodiques ou continus.

Dans le cadre de cette recherche, il sera question de définir le changement comme étant une continuité « mettant l'accent sur les décisions, les actions, les interactions et les adaptations quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent constamment en modifiant parfois de façon imperceptible ce que l'organisation fait et comment elle le fait d'un moment à un autre » (Langley et Denis, 2006 p.15). En effet, cette perspective représente bien l'aspect du changement vu comme un processus et non comme un événement circonstanciel. Comme le mentionne Rondeau (1999) : « on ne gère pas le changement on gère la continuité » (p.2). Demers (2002) appuie aussi cette vision en présentant le changement sous l'angle de l'apprentissage et de l'innovation qui permet le renouvellement et le développement organisationnels. Ainsi, on ne peut se limiter à définir le changement comme étant un passage d'un état à un autre, mais en évoquant davantage un mouvement permanent et un processus continu. Le changement fait partie en effet, d'une des dimensions majeures de la gestion. De plus, pour opérationnaliser le changement, la gestion du changement a évolué comme discipline afin d'augmenter la capacité des organisations à se développer et à se transformer avec succès. Les composantes du changement issu des projets et de la gestion du changement comprennent une combinaison d'aspects techniques et humains qui sont ancrés dans les processus, les systèmes, la structure et les rôles organisationnels (Prosci, 2007). Dans le cadre de cette étude, c'est l'aspect humain de la gestion du changement qui a été adopté, puisqu'elle considère le changement comme un processus permanent et qu'elle souligne l'apport des individus essentiels à la gestion du changement de même qu'au courage managérial. Les paragraphes suivants positionnent la gestion du changement par rapport à la gestion de projet.

Selon Prosci (2007), la gestion de projet se définit comme étant la mission technique de la réalisation du changement. Plus précisément comme étant l'application et l'intégration des connaissances, des compétences, des outils, des techniques aux activités pour répondre aux exigences du projet. La gestion de projet se concentre sur les activités de l'initiation, de la planification, de l'exécution, de surveillance ou de contrôle, et de fermeture.

Son objectif vise à déployer efficacement les ressources d'une manière structurée pour développer et assurer la mise en œuvre continue du changement (Prosci, 2007). C'est d'ailleurs sous cette ligne de pensée que se positionne cette étude pour définir la gestion de projet. Bref, le début de la gestion du changement émane souvent des lacunes de la gestion de projet qui néglige la gestion humaine des changements (Collerette *et al.* 2002). En effet, « la conduite d'un changement ne peut pas être pensée comme une technique de gestion standardisée » et rigide (Autissier et Moutot, 2010, p.226). Elle découle d'une relation entre la gestion humaine et technique.

Pour sa part, la gestion du changement se concentre davantage sur l'aspect humain et les impacts sur les individus (Prosci, 2007). Al-Khaffaf (2012) présente la gestion du changement comme un outil efficace afin de renforcer la motivation, la participation des employés et les compétences des leaders. La gestion du changement structure et définit le processus afin de faciliter l'effet de transition et d'apprentissage des individus en période de changement (Al-Khaffaf, 2012). Elle intègre les outils et les ressources organisationnels qui peuvent être utilisés pour aider les gens à adopter et à réaliser le changement. La présente étude reprend les grandes lignes de Prosci (2007) qui définit la gestion du changement comme une série d'activités organisationnelles réalisées par une équipe ou un responsable de gestion du changement destinée à soutenir l'ensemble du collectif lors de projets de changement. Suite à ce bref passage sur les concepts du changement et sur les perspectives retenues pour ce mémoire, voici un aperçu des modèles dominants de la gestion du changement qui ont permis d'orienter la méthodologie des organisations jusqu'à ce jour.

1.2.2 Les modèles de gestion du changement

Actuellement, on observe une prolifération de modèles en gestion du changement dans la littérature (Demers, 1999; Soparnot, 2004).

Ces modèles couvrent plusieurs disciplines dans plusieurs secteurs d'activités notamment en marketing, en technologie de l'information (T.I), dans les processus d'affaires. Pourtant, même si leur domaines diffèrent, ils partagent les mêmes avantages organisationnels. En effet, les modèles servent à révéler pourquoi le changement se produit; comment le changement va se produire, qui est impliqué et ce qui va se produire. Il fournit de l'information sur les causes, les étapes à suivre, les caractéristiques des processus, le contenu et les moyens pour atteindre les résultats liés au changement (Rondeau 1999,2008). En outre, les modèles de changement représentent des approches concernant la gestion humaine et fournissent un soutien à l'amélioration de capacité des organisations à gérer le changement.

Selon Demers(1999), il n'existe pas de modèle idéal ni universel pour accéder au succès. En effet, selon Judge *et al.* (2009), le choix du modèle repose sur les besoins de l'organisation, les individus, le contexte et le projet de changement. Suite au choix du modèle de gestion du changement, l'organisation doit l'adapter à sa réalité afin d'améliorer son efficacité. De plus, pour conduire le changement, une organisation peut faire référence à un amalgame de modèles et d'outils selon sa maturité, ses capacités et ses objectifs. Ainsi, la partie suivante présente un survol de la littérature du changement qui aborde les modèles de gestion du changement. Selon la synthèse de Demers (1999), les écrits oscillent entre la gestion du changement et la capacité organisationnelle à gérer un changement. L'intérêt de ce mémoire apparaît dans la partie ciblant la gestion du changement. Toutefois, le concept de la capacité à gérer un changement contribue à améliorer la compréhension de la gestion du changement et de son évolution (Demers, 1999).

Premièrement, les écrits se sont intéressés à la gestion du changement ou la conduite du changement. En effet, il existe encore une fois une grande variété de modèles qui ressort de la littérature, des initiatives d'entreprises ou des consultants du milieu.

On les classifie notamment comme des modèles classiques, de cycles de vie, de développement interne ou non traditionnel (Soparnot, 2004). Cette mosaïque de modèles et de tendances progressant permet de contextualiser la gestion du changement en évitant l'erreur d'avoir recours à une gestion générique ou aux pratiques courantes (Soparnot, 2004). En effet, toute organisation doit adapter sa gestion du changement à son environnement, à ses projets ainsi qu'à ses individus si elle veut atteindre ses propres objectifs. Malgré que le but de ce mémoire ne soit pas de revoir l'historique de l'ensemble des modèles existants, il est tout de même pertinent de repérer les modèles qui ont su marquer le domaine de la gestion du changement.

Parmi les modèles classiques de gestion du changement, celui de Lewin (1951) a su inspirer plus d'un modèle de la littérature de changement (Armenakis et Bedeian, 1999). Il définit le changement comme étant un passage d'un état à l'autre. Son modèle en trois étapes dessine le processus du changement qui prend racine par le dégel (décristallisation) où l'individu s'ouvre vers de nouvelles possibilités; le mouvement (déplacement) où le changement s'effectue par les transformations ou la création de nouveaux schèmes d'action; le regel (recristallisation) où les apprentissages sont acquis et intégrés générant une rééquilibration temporaire. Plusieurs années plus tard, le chercheur Kotter (1995) reprend l'ancien modèle afin de l'actualiser à travers huit étapes plus détaillées. Son modèle est d'ailleurs plus opérationnel que celui de Lewin, il comprend la création d'une situation d'urgence ; la formation d'une coalition puissante ; la création d'une vision pour le changement ; la communication de la vision ; la suppression des obstacles ; la création de gains à court terme et finalement miser sur le changement et ancrer le changement dans la culture d'entreprise. Depuis quelques années, le chercheur Rondeau (1999) s'impose aussi comme expert en changement. Il amène d'ailleurs une perspective différente à son modèle qui réfère à l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation, l'intégration et la régénération de la gestion du changement en organisation.

Pour sa part, le chercheur Collerette *et al.* introduisent un modèle à la suite d'une série de sept articles et de livres démystifiant les secrets de la gestion du changement. Son modèle illustre les stades que les individus et les organisations doivent habituellement franchir pour réussir à s'adapter à un changement. Il comprend le passage de trois étapes : l'éveil, la transition et la ritualisation. La particularité du construit de son modèle est qu'il ne fait pas référence à une séquence normalisée. En effet, les frontières entre chaque étape sont flexibles, floues et leur durée varie d'une situation à l'autre.

Parmi les modèles de développement interne créés par les organisations, celui de Bombardier est un bon exemple en gestion du changement (Jobidon et Levesque, 2011). Au fil de ses expériences en changement, Bombardier a su concevoir un modèle systémique en gestion du changement qui lui a assuré son succès et un niveau de capacité organisationnelle élevés. Son modèle présente cinq leviers interdépendants qui sont centrés sur sa réalité culturelle. Ceux-ci comprennent l'engagement des parties prenantes; la communication; l'alignement organisationnel; l'apprentissage et la mesure de la préparation. Son modèle souligne aussi l'importance de l'implication et de la responsabilité des ressources humaines (RH) dans la réalisation des objectifs des projets de changement (Jobidon et Levesque, 2011).

Finalement, les derniers modèles non traditionnels de la gestion du changement se définissent comme un processus continue et dynamique (Brunes, 1996; Bareil 2005). Ces modèles insistent sur le caractère imprévisible du changement et des individus qui le vivent. Ils définissent le changement par sa nature humaine vivant de l'interaction dynamique entre plusieurs variables. Burnes (1996) avait anticipé l'avenue de ses modèles du changement issu des tendances du vingtième siècle. En effet, ses recherches ont conclu que la gestion du changement tend davantage à une orientation vers le bas de l'échelle plutôt que vers le haut.

Ses recherches soulignaient aussi que le changement est un processus ouvert et continu qui s'adapte aux évolutions des conditions et des circonstances. Il a su voir que le changement est un processus d'apprentissage qui s'étend à l'ensemble de l'organisation.

Cette approche correspond aussi au modèle de préoccupation par Bareil (2005) qui consiste à gérer les étapes réactionnelles, émotives et cognitives auxquelles sont confrontés les individus en période de changement. Ce modèle postule que toutes personnes touchées par un changement traversent jusqu'à huit phases de préoccupations qui peuvent être gérées. Il permet ainsi de mieux comprendre les inquiétudes, de minimiser la résistance et de répondre aux besoins des individus face aux changements.

En somme, actuellement il existe un nombre infini de modèles disponible aux organisations dans la littérature et mis en marché par les consultants. De plus, que ce soit les modèles classiques, de cycles de vie, de développements internes ou non-traditionnels, les modèles ne cessent d'évoluer et de se réinventer. Ainsi, cette courte immersion nous a tout de même permis de mieux comprendre la gestion du changement.

Deuxièmement, certains auteurs se sont intéressés à la capacité organisationnelle à gérer un changement. En 2004, Saint-Amant et Renard ont élaboré le premier référentiel afin de pallier les lacunes des modèles de la gestion du changement. Puis, cette vision s'est consolidée dans le concept de la capacité stratégique (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010). Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) définissent la capacité à changer comme « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation » (p.3).

Ainsi, chaque modification de pratiques améliore les conditions pour mieux gérer les changements, qui en retour entraînent une modification des pratiques où les acteurs doivent apprendre à intégrer ces nouveaux apprentissages pour faire évoluer l'organisation. De plus, la capacité n'est pas un processus statique et linéaire. En effet, c'est un concept dynamique qui évolue au fil du temps et qui suit une courbe d'apprentissage. La capacité à changer permet également de mettre en œuvre les projets de changement (Klarner *et al.*, 2008 ; Staber et Sydow, 2002). Bref, comme le définit Rondeau : « développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine » (2008, p.7). La recherche de Soparnot (2011) conduit à l'identification de trois dimensions de la capacité de changement. Ce sont; le contexte, le processus et la dimension de l'apprentissage. Considérée sous cet angle, la gestion du changement s'intègre aux phases de préparation pour le changement.

En somme, même si la capacité organisationnelle apparaît comme l'évolution du modèle de la gestion du changement, ils sont tout de même des paradigmes mutuels. En effet, la capacité dépend des conditions initiales de la gestion du changement pour établir la capacité des organisations et ainsi évoluer (Soparnot, 2011).

1.2.3 Les modèles de maturité en gestion du changement

Dans la même lignée que les modèles de gestion du changement, les modèles de maturité s'inscrivent aussi comme référence pour structurer des changements (Demers, 1999, Prosci, 2007). La partie suivante présente un aperçu de la littérature sur les modèles de maturité. Ainsi, à partir des connaissances actuelles, nous définirons le processus de la maturité organisationnelle et son utilité en gestion, puis nous présenterons les différents domaines d'application des modèles de maturité et finalement nous présenterons le modèle de maturité en gestion du changement.

Premièrement, les modèles de maturité ont fait leur marque depuis plusieurs années à travers une littérature variée. Ils permettent de poser une réflexion sur le niveau de capacité à changer en positionnant l'organisation sur une échelle de maturité variant du niveau 1 à 5. Le terme maturité renvoie « à la maîtrise autant qualitative que quantitative d'un processus pour améliorer sa performance, puisque ce dernier exprime et met en œuvre une capacité organisationnelle » (Saint-Amant et Renard, 2004, p.51). Ainsi, chaque niveau correspond à des objectifs de performance à atteindre et lorsqu'ils sont atteints, la gestion du changement devient plus mature ce qui améliore son efficacité organisationnelle (Cooke-Davies, 2004). En effet, au fil de son apprentissage et de ses expériences en changement, l'organisation progresse d'un niveau à l'autre, ce qui permet de structurer et d'ordonner ses processus et ses systèmes. Les bénéfices de l'analyse de sa maturité peuvent s'observer dans l'augmentation de sa capacité à gérer ses opérations, à améliorer ses pratiques, à mobiliser ses ressources, à développer ses compétences et à gérer ses projets à un moindre coût (Saint-Amant et Renard, 2004).

Le modèle de maturité un outil d'analyse comparative pour évaluer les progrès accomplis afin de mettre en valeur les meilleures pratiques (Solomon, 2010) soit par une auto-évaluation ou par une comparaison avec la concurrence. À cet effet, selon Khoshgoftar (2009) les modèles de maturité de gestion de projet aident à identifier les forces et faiblesses, à évaluer ou à planifier stratégiquement le développement des projets ou des ressources et il offre un point de repère des performances actuelles et passées. Ainsi, il apparaît que le modèle de maturité permet de poser un diagnostic complet et d'articuler de futures améliorations selon la nature du projet (Rajteric, 2010).

Deuxièmement, le modèle de maturité a largement fait ses preuves dans une variété de domaines de recherche (Doss et College, 2006 ; Rajteric, 2010) notamment en gestion de projet, en marketing, en gestion d'implantations technologiques, en management, en développement de logiciels, en gestion des compétences, en technologie de l'information et d'adaptation du leadership. Toutefois, les modèles de maturité ont été en grande partie mis en œuvre dans les projets ERP (*Enterprise Ressource Planning*) (Camara, 2009). À ce jour, il existe entre 100 et 200 modèles de maturité disponibles dans la littérature scientifique, professionnelle et également dans les rapports de consultation (Saco, 2008). Ce qui explique ce grand nombre de modèles est qu'il existe un modèle adapté pour chaque domaine de recherche. C'est d'ailleurs pourquoi il est difficile d'uniformiser le passage d'un niveau à l'autre. En effet, chaque organisation le définit selon sa capacité, ses processus et ses pratiques puisqu'elle varie d'une discipline et d'une entreprise à l'autre (Rajteric, 2010).

Troisièmement, le modèle de maturité a été peu exploité dans un contexte de changement. *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), (2002) et Prosci (2004) comptent parmi les seules recherches empiriques qui ont utilisé le modèle de maturité comme cadre d'analyse pour l'implantation d'un changement au sein des organisations. (CMMI) est une référence dans le domaine des organisations en développement de processus informatique. Le CMMI est un modèle qui identifie les meilleures pratiques pour améliorer et d'évaluer la capacité d'un groupe ou d'une entreprise. Le CMMI utilise cinq niveaux de maturité pour caractériser les processus que l'organisation maîtrise ou non dans la réalisation de l'ensemble de ses projets (CMMI, 2005). Prosci possède une approche similaire constituant les meilleures pratiques en gestion du changement. La section suivante présente le modèle de maturité des pratiques de gestion du changement de Prosci (2004). Son modèle synthétise bien la démarche opératoire et l'application des modèles de maturité en gestion du changement.

1.2.4 Présentation du modèle Prosci (2004)

Le modèle a été créé par le centre de recherche de Prosci qui a été fondé en 1994. Prosci s'identifie comme le principal fournisseur de données et d'outils qui permettent aux organisations d'orienter leur approche en gestion du changement. Cette société de recherche a mené six études longitudinales sur les onze dernières années pour créer un corps de connaissances complet et accessible dans le domaine de la gestion du changement. Les participants de leurs recherches comprennent plus de 2000 organisations desservant plus de 65 pays depuis 1998, y compris bon nombre des plus grandes entreprises et les organismes gouvernementaux à travers le monde. Le modèle de maturité de Prosci (2004) classe chaque organisation de manière séquentielle en fonction d'une échelle progressive à cinq niveaux de maturité de gestion du changement. La partie suivante décrit les cinq niveaux de maturité du modèle de même que les caractéristiques des pratiques que leur appartiennent.

Le premier niveau du modèle constitue l'absence de structure de gestion du changement où l'organisation est passive et entreprend des changements que si son entreprise est en péril. Les responsables du changement sont nommés sur une base circonstancielle, ils n'ont pas nécessairement les compétences requises et ils gèrent le changement à partir des pratiques courantes de l'organisation. Il n'y a donc pas à ce stade de processus clé ni d'objectifs spécifiques. De ce fait, la communication de même que le soutien exécutif sont nuls ou très faibles ce qui provoque un élément de surprise auprès des employés lors de l'implantation des changements. Les individus sont informés par l'intermédiaire de rumeurs ou de sous-entendu ce qui expose l'organisation à des risques élevés de résistance peut être généralisée. Bref, à ce niveau la gestion du changement est réactive et appliquée sur un projet seulement en dernier recours lorsque la réussite est compromise.

Au deuxième niveau, il y a création de projets isolés où certains éléments de planification et de communication émergente. Toutefois, il n'existe pas encore d'activités ni de responsable formé afin de gérer le changement. L'effort pour gérer les aspects humains du changement est encore rare et n'est pas centralisé. Il n'y a pas encore de programme de formation officielle pour les gestionnaires et les superviseurs pour gérer le changement et guider leurs employés à travers le processus de changement. À ce niveau, la gestion du changement est généralement utilisée en réponse à un événement négatif. Toutefois, on discerne un effort de planification de communication tôt dans le processus de changement. Dans certains cas, un ardent défenseur de la gestion du changement peut encourager et mobiliser les employés afin de faciliter l'intégration du changement.

Au troisième niveau, des équipes ou des responsables voient le jour et amorcent l'utilisation de processus structurés afin de planifier le changement. Des formations et des outils sont maintenant disponibles pour l'ensemble des acteurs. Ainsi, il y a un certain effort de partage des connaissances et d'expériences aux équipes. La gestion du changement continue tout de même à être appliquée en réponse à la résistance, mais les membres de la direction sont plus impliqués et ont un rôle plus actif dans le processus. Les activités de communication sont intégrées à la phase de planification, et d'autres plans sont élaborés avant la mise en œuvre. De plus, les équipes réussissent à intégrer la gestion du changement à leur méthodologie globale de gestion et création de projets. Les employés sont d'ailleurs mieux accompagnés et coachés tout le long du processus.

Au quatrième niveau, l'organisation possède une structure plus intégrée, un processus plus établi et une équipe ou des experts formels pour chaque projet de changement. D'ailleurs, les cadres assument pleinement leur rôle de promoteurs du changement sur chaque projet et sont actifs dès le début de la planification. Un groupe fonctionnel est créé pour soutenir les initiatives, réduire la résistance et développer les compétences en gestion du changement.

L'organisation adopte une approche commune, établie des normes et des pratiques spécifiques à la gestion du changement pour chaque nouveau projet.

Au cinquième niveau, l'organisation possède les compétences techniques et comportementales requises en gestion du changement. L'organisation dispose maintenant d'une structure et d'une culture de changement complètement intégrées à la gestion sur le plan humain et administratif. Les dirigeants font de l'efficacité de la gestion du changement et de la réussite des projets une priorité dans les objectifs stratégiques. Les employés à l'échelle de l'organisation comprennent maintenant en quoi consiste la gestion du changement, ils sont sensibles à la réussite du projet et comprennent leurs rôles à jouer dans la réalisation du changement. Les programmes de formations sont continus et sont intégrés à tous les niveaux de l'organisation. L'organisation de la gestion du changement perçoit un meilleur retour sur investissement, une faible perte de productivité et une diminution de la résistance des employés. Bref, les dirigeants ont développé un processus continu qui permet de favoriser l'émergence d'un large éventail d'innovations, de nouvelles pratiques et de stratégies. Les employés sont d'ailleurs moins portés à résister, puisque, à ce niveau, ils comprennent l'utilité du changement, participent aux activités et sont formés adéquatement.

Le modèle de maturité Prosci propose aussi quatre principaux avantages à la gestion du changement. Premièrement, le modèle est utile comme outil de communication qui permet de transmettre de l'information à tous les niveaux hiérarchiques. Il donne ainsi un des cadres aux responsables pour suivre le changement afin d'indiquer où l'organisation se situe aujourd'hui et où elle devrait être à l'avenir. Deuxièmement, il offre un soutien aux efforts d'amélioration continue. Troisièmement, il est utile comme outil exécutif afin de démontrer et de convaincre les dirigeants de même que les responsables de changement l'importance de gérer le changement, de leur rôle de leader et de l'affectation des ressources nécessaires pour gérer les individus atteints par le changement.

Finalement, c'est un outil systémique et stratégique qui permet de fournir aux entreprises une façon de normaliser le changement à l'ensemble de l'organisation et appuyer les objectifs de changement (Prosci, 2004). Bref, le but du modèle de maturité Prosci (2004) est d'offrir un guide aux organisations afin qu'elles comprennent quoi faire et comment faire afin d'évoluer et se transformer avec succès. Le modèle de maturité des pratiques de gestion du changement est présenté à l'annexe 1 (voir tableau 1.3).

1.2.5 La maturité organisationnelle

Dans la littérature de la gestion du changement, très peu d'auteurs définissent adéquatement la maturité organisationnelle en contexte de changement. La définition qui est la plus utilisée actuellement est celle du la CMMI, (2002). CMMI est un modèle de référence qui œuvre dans domaine des systèmes de l'information et qui est principalement axé sur la gestion de projet. Il définit la maturité par « le degré auquel une organisation déploie explicitement et systématiquement des processus qui ont été documentés, gérés, mesurés ainsi que contrôlés de façon à être améliorés de manière continue et cohérente. La maturité organisationnelle peut être mesurée » (CMMI, 2002, p.258, traduction libre).

Andersen et Jessen (2002) adoptent un point de vue plus large de la maturité qui correspond d'avantage à la gestion du changement qui englobe à la fois le comportement et la compétence. Leur explication se fonde sur la somme de l'action (capacité d'agir et de décider), l'attitude (la volonté d'être impliqués), et de la connaissance (la compréhension). La maturité de la gestion du changement signifierait alors que l'organisation est parfaitement conditionnée pour faire face à ses projets. Selon Anderson et Jessen (2002) et les résultats de Prosci (2004), aucune organisation n'atteindra sa pleine maturité. En effet, personne n'a atteint le stade de développement maximum et personne ne le fera. Par conséquent, il est logique de parler d'un certain degré de maturité, d'amélioration continue et d'effort pour mesurer ou caractériser la maturité de l'organisation.

Bref, en identifiant leur niveau actuel de maturité ainsi que leur capacité organisationnelle, les entreprises peuvent mieux comprendre les domaines dans lesquels ils ont besoin de se concentrer et d'améliorer leur chance de succès. De ce fait, les organisations commencent à reconnaître l'importance de la construction de leurs compétences pour réaliser et intégrer un changement avec succès (Prosci, 2004).

1.3 Relation entre le courage managérial et la gestion du changement

Jusqu'à présent, les parties précédentes ont su parcourir le fondement littéraire du concept du courage managérial et vous faire un survol de la gestion du changement au niveau de certains modèles. La section suivante présente les liens potentiels qui pourraient permettre d'opérationnaliser et d'améliorer la compréhension du courage managérial dans un contexte de changement.

Actuellement, les auteurs, énoncés précédemment ont abordé ces deux construits de manière indépendante ou en soulignant un éventuel apport. Cependant, aucun d'entre eux n'a tenté d'approfondir leur interaction de manière empirique. Toutefois, cette relation pourrait ainsi être mise de l'avant notamment dans la littérature qui aborde les facteurs de succès de la gestion du changement, dans celle sur les champions de changement ou dans celle du leadership de changement, ce qui constitue les trois prochaines sous-sections.

1.3.1 Facteurs de succès de la gestion du changement

Parmi les écrits de Prosci sur la gestion du changement et ses modèles, on retrouve certains facteurs déterminants qui conjuguent la gestion des meilleures pratiques de changement à la réussite du changement (Prosci, 2006 ; 2008).

Doyle (2002) soutient aussi que la réalisation de la gestion du changement est plus susceptible d'être atteinte lorsqu'une série de facteurs critiques de succès sont déployés. La partie qui suit présente une sélection des connaissances sur les facteurs qui sont susceptibles d'être en lien avec la logique du courage managérial et qui pourraient expliquer sa place au sein de la gestion du changement.

Ainsi, afin de veiller à la réussite de la conduite du changement, les chercheurs ont étudié un ensemble de facteurs et de leviers qui pourraient faciliter la gestion du changement, outre que les pratiques. Ces facteurs critiques de succès sont définis comme étant « un certain nombre d'exigences qui sont nécessaires pour mettre en œuvre un processus efficace de gestion du changement et de programmes par les organisations » (traduction libre, Al-Khaffaf, 2012, p.3). En effet, considérant l'importance des individus dans la gestion du changement, ces facteurs pourraient aider à pallier les lacunes des organisations qui mettent encore trop l'accent sur la dimension technique à court terme (Gagnon, 2008). Dans les recherches de Gagnon (2008) sur l'implantation des ERP, il a identifié plusieurs facteurs qui sont essentiels au succès des projets de changement notamment, l'appui de la haute direction, une équipe de gestion du projet multifonctionnelle, une vision partagée, une gestion du changement intégrée, des programmes de formations, un soutien financier et l'attitude positive des personnes ciblées.

Le centre de recherche Prosci (2008) suggère aussi des facteurs qui assurent le succès de la gestion du changement soit le parrainage actif et visible, l'utilisation de processus de gestion du changement et de leurs outils, une communication efficace, la participation des employés dans les processus, un leader de projet et une planification stratégique. Les conclusions de leurs recherches démontrent qu'une gestion du changement efficace exige une action à tous les niveaux dans l'organisation.

Les résultats, de la plus récente recherche d'Al-Khaffaf (2012), indiquent que les gestionnaires de haut niveau mettent de l'avant sept facteurs clé de succès en gestion du changement. Ceux-ci comprennent : les ressources, l'appui des gestionnaires supérieurs, la qualité, la satisfaction des employés, la formation, la technologie, les processus et les systèmes.

Bref, cette tendance axée sur les facteurs critiques en gestion du changement tend à faire l'objet de plus en plus de recherches. Certains auteurs considèrent que le leadership des gestionnaires, la mobilisation du collectif, la communication et les champions de changement sont les facteurs qui font la différence (Akkermans 2002; Finney 2007; Kronbichler, 2009). Tenant compte des objectifs de la présente recherche et de l'intérêt de mettre en relief une relation potentielle entre le courage managérial et la gestion du changement, une attention particulière est accordée aux champions de changement et au leadership en gestion du changement. En effet, le courage managérial apparaît comme un élément pertinent à intégrer à leur profil. De plus, selon Autissier et Vandangeon-Derumez « les préoccupations se sont tournées vers les acteurs et leurs actions au sein de l'entreprise, comme nouveau vecteur de réalisation des changements » (2007, p.116).

1.3.2 Les champions du changement

La littérature des facteurs critiques met notamment l'accent sur les champions du changement. Un champion du changement peut être défini comme une personne qui est mandatée pour rendre opérationnel le changement, pour veiller au développement organisationnel, et ce, à n'importe quel niveau hiérarchique (Doyle, 2002). Les rôles principaux joués par le champion du changement s'apparentent à : (1) initier; (2) faciliter ; et (3) mettre en œuvre le changement (Warrick, 2009).

Il tend à avoir un pouvoir positif sur le climat de travail et à avoir une influence mobilisatrice sur son collectif de travail (Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). En fait, ce sont ces individus qui sont responsables de mettre en action les processus de changement et qui doivent gérer les préoccupations des individus.

Les champions du changement sont à distinguer des agents du changement qui ont l'expérience ou la formation en développement ou en changement organisationnel (Warrick, 2009). Depuis quelques années, une nouvelle tendance prend forme dans les rôles des acteurs en gestion du changement. En effet, Doyle (2001) suggère que gérer le changement ne se limite plus qu'aux experts ni à la direction, mais elle est maintenant dispersée à l'ensemble de l'organisation. L'hypothèse semble être que tout le monde est, ou peut-être, un agent du changement selon le projet et le contexte (Doyle, 2000). En conséquence, les conceptions traditionnelles du rôle d'agent de changement sont plus ouvertes à la réinterprétation et davantage intégrées aux responsabilités de tous. Dans la recherche de Doyle (2002), il énumère 15 compétences et aptitudes que le champion devrait au minimum posséder ou développer (voir tableau 1.4).

Tableau 1.4² Les compétences et aptitudes des agents de changement

1	Être sensible à son environnement, au besoin des acteurs clés, et comprendre les impacts sur le projet
2	Établir des objectifs clairs et une démarche pour les réaliser
3	Être flexible aux imprévus, prendre des risques
4	Avoir la capacité à mobiliser les parties prenantes, créer des équipes de travail efficace et leur établir clairement leur rôle et leurs responsabilités
5	Établir des relations avec les communautés de pratique interne et externe
6	Être tolérant à l'ambiguïté et pouvoir fonctionner efficacement dans un environnement instable
7	Avoir les aptitudes à communiquer de manière concise et cohérente
8	Avoir des compétences interpersonnelles : empathique, écoute active, gérer les préoccupations, collecte d'information rapide
9	Être une personne enthousiaste, facilité à s'exprimer, à faire part de ses idées
10	Savoir stimuler la motivation et l'engagement des parties prenantes
11	Être un excellent négociateur (ressources, procédure, gérer les conflits)
12	Savoir convaincre et vendre les idées en créant une vision
13	Avoir une conscience politique
14	Être influent et savoir repérer et influencer les sceptiques
15	Savoir prendre du recul et avoir une vision globale, choisir ses priorités

1.3.3 Leadership de changement

La littérature des facteurs critiques met aussi en valeur du pouvoir du leadership en gestion du changement. De ce fait, pour changer il faut être capable de générer un comportement inscrit dans l'action afin de faire face aux obstacles (Kotter, 2001). Les auteurs définissent souvent le vrai leader par sa capacité à conduire le changement et par sa motivation à l'action (Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007). À cet effet, lorsque le leader du changement est reconnu, il est en état d'établir une culture qui saura influencer les comportements et attitudes des individus (Banutu-Gomez et Banutu-Gomez, 2007).

² Traduction libre des Competences for effective change management de Doyle, M., (2002) dans « Selecting managers for transformational change », *Human Ressource Management Journal*, 12(1), p.3-16.

Cette démonstration de leadership tout le leader en soi peuvent se retrouver sur chez une personne à n'importe quel niveau hiérarchique. Par exemple, de récentes études soulignent l'importance de l'implication et de la responsabilité du rôle des cadres intermédiaires en tant que leader en gestion du changement (Melkonian, 2007).

Dans une de ses recherches, Warrick (2011) conclut que le degré de changement qui est nécessaire en ces temps de transformations organisationnels peut être mieux réalisé par les leaders transformationnels qui possèdent les habiletés et les aptitudes pour réaliser et gérer en continuité les changements. En effet, il y a un besoin urgent dans les organisations de leaders transformationnels qui ont à la fois le courage, les compétences de réinventer et de construire des organisations capables de conduire le changement au succès. Les nouvelles tendances des leaders comprennent tout récemment l'aspect de faire preuve de courage et d'engagement. D'ailleurs, ces caractéristiques prennent part aux 20 critères définissant un leader efficace (Atkins, 2006). Atkins (2006) conclut qu'il faut des gens avec du courage, des convictions et de l'enthousiasme pour atteindre les plus hauts niveaux de leadership.

Bref, les publications compilent plusieurs exemples de facteurs de succès pour l'implantation, pour la mise en œuvre et pour la gestion du changement. Cependant, peu d'entre elles sont de natures empiriques ou bien définies. Pourtant, sans pour autant présenter une relation explicite dans les recherches, le courage managérial semble être un concept déterminant à la gestion du changement, mais qui n'a pas été abordé en profondeur dans la littérature actuelle. Tel que présenté dans la section portant spécifiquement sur le courage, Furnham (2002), Goud (2005) et Warrick (2010) ont su soulever l'intérêt d'approfondir le concept du courage et la dynamique de leur relation. Toutefois aucune étude n'a encore tenté d'appliquer son construit en gestion du changement.

Pour se faire, nous mettrons en évidence le courage managérial à travers un modèle conceptuel susceptible de faire ressortir ses caractéristiques et d'en extraire une compréhension plus opérationnelle sur le terrain.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel propose une démarche afin de structurer l'analyse des résultats et de mettre en relation le courage managérial et le modèle de maturité de la gestion du changement. De ce fait, cette partie présente d'une part, les questions de recherche et d'autre part, le modèle conceptuel utilisé pour observer le courage managérial en gestion du changement.

2.1 Questions de recherche

Lorsque les règles du jeu changent rapidement et de manière imprévisible, de nouvelles capacités organisationnelles sont nécessaires afin de réaliser les changements avec succès (Newman, 2000). Les défis auxquels relève la gestion du changement sont une dynamique qui est appropriée à l'émergence du courage managérial. Le recensement des écrits en gestion du changement a permis d'anticiper l'ajout d'aspects importants permettant de mieux comprendre le courage managérial et ses caractéristiques. En effet, il existe plusieurs déterminants communs qui soutiennent la relation entre ces deux concepts. À titre d'exemple, la recherche de Harbour (2007) a fait émerger cinq thèmes liés au courage managérial; la confiance, le leadership, la logique d'action, l'intérêt pour l'organisation et pour le soi. Ces mêmes thèmes se retrouvent au cœur de la gestion efficace du changement, ce qui suggère un lien significatif et un contexte facilitant l'observation du courage managérial.

De plus, le courage managérial semble être un déterminant essentiel au rôle des acteurs en gestion du changement. En effet, le courage managérial notamment lorsqu'ils doivent prendre des décisions rapides, passer à l'action, amener de nouvelles idées, soutenir et maintenir les efforts, et ce, malgré un environnement instable (Furnham, 2002). De plus, selon Furnham (2002), les acteurs devraient développer différents types de courage managérial afin d'opérationnaliser les pratiques de gestion du changement. Ainsi, en période de changement, les acteurs de chaque niveau hiérarchique devraient faire preuve de courage managérial afin de faire progresser les projets de changement dans une même direction. Martin (1993), affirme d'ailleurs, que c'est l'action qui rend possible le changement et que le courage se traduit par l'action des acteurs. Autrement dit, les pratiques courantes ne seraient plus suffisantes pour guider la gestion du changement, il faut, à présent, avoir le courage de la faire autrement.

Le courage managérial pourrait aussi être identifié comme un facteur critique à la capacité à gérer un changement. Le courage managérial se niche dans certains des profils des facteurs de succès, dont celui des champions de changement. De plus, il couvre plusieurs aspects de la gestion du changement notamment gérer la résistance, faire le suivi, interagir avec la haute direction, mobiliser les ressources, partager la vision et développer une culture de changement. Somme toute, le courage managérial amène une nouvelle perspective au changement en renforçant certaines activités qui tendent à faire augmenter la capacité des organisations à gérer le côté humain du changement.

Cependant, malgré la popularité du courage dans la presse professionnelle et de son historique d'écriture, peu de recherches empiriques ont répondu adéquatement à l'opérationnalisation du courage managérial ou à ses effets sur la conduite de changement. Ainsi, nous ne savons toujours pas comment identifier, mesurer ou comment développer les comportements de courage managérial en organisation (Schilpzand et Erez, 2008).

D'autant plus, qu'à notre connaissance, aucune recherche n'a étudié le courage managérial comme étant tributaire des activités de la gestion du changement et comment il peut évoluer selon le niveau de maturité de l'organisation. En effet, la plupart des études actuelles ont abordé les conséquences du courage managérial sur des événements circonstanciels, en un seul temps et dans un seul contexte (Kilmann *et al.*, 2010).

Pourtant, si une organisation veut éviter d'être submergée sous les coûts sociaux et économiques qu'entraînent les échecs des projets de changement, elle doit développer ses habiletés humaines en gestion du changement (Collerette *et al.*, 2003; Prosci, 2007). De même que, si elle veut institutionnaliser sa gestion du changement, elle se doit de se doter de responsables courageux qui savent agir au bon moment et avec les bonnes personnes au cours d'un changement. En effet, les agents de changement sont souvent incapables de s'adapter à leur environnement institutionnel auquel ils sont confrontés (Johanson et Johanson, 2006). Plusieurs auteurs soulèvent d'ailleurs qu'il existe une forte dissonance perçue entre les paroles et les actes des acteurs clés des organisations (Collerette *et al.*, 2003). De plus, certains dirigeants sont souvent de bons orateurs vantant la nécessité du changement, mais négligent la mise en action des stratégies afin de réaliser la gestion du changement et ultimement survivre collectivement (Hafsi, 1999). Ainsi, en intégrant le courage managérial à la gestion du changement, cela pourrait permettre possiblement aux organisations d'atteindre plus facilement des niveaux supérieurs de maturité de même qu'augmenter leurs capacités à gérer le changement avec succès (Martin, 1993). Le courage managérial serait alors un élément approprié pour venir pallier les lacunes de la gestion du changement et de leurs acteurs, notamment en facilitant l'apprentissage, l'innovation et l'adaptation des organisations en périodes de changement.

Ce faisant, vu l'appréhension de la relation entre le courage managérial et la gestion du changement, il sera alors possible de répondre aux questions de recherche.

Ce mémoire cherche à comprendre comment les responsables en gestion du changement conçoivent le courage managérial en contexte de changement. Plus précisément, de quelle façon se représentent-ils les caractéristiques du courage managérial en fonction du niveau de maturité de la gestion du changement ? Suite aux grandes questions de recherche, nous avons élaboré deux autres questions plus spécifiques qui permettent de préciser l'étendue de la recherche ; (1) comment se manifeste le courage managérial à chaque niveau de maturité en gestion du changement ? et (2) d'un niveau de maturité en gestion du changement à l'autre, sur quelles activités le courage managérial a-t-il une influence ?

Selon Dalton (2001), les comportements de courage s'observent en forte période d'instabilité et d'insécurité. De plus, tout comme la gestion du changement, le courage managérial est un concept dynamique qui tend à évoluer dans le temps. En ce sens, il est plus que probable que le courage managérial soit un déterminant nécessaire aux niveaux inférieurs du modèle de maturité de la gestion du changement. Conséquemment, d'après Harris (1999), le courage managérial évolue et s'adapte à chaque situation. En d'autres termes, le courage managérial n'apparaît pas de la même manière à mesure que les personnes prennent de l'expérience ou que l'organisation se transforme. Ce constat nous amène à croire qu'aux niveaux supérieurs du modèle de maturité, le courage managérial se manifestera en mettant de l'avant d'autres caractéristiques afin de répondre à de nouveaux besoins. En effet, même si l'organisation et ses acteurs sont de plus en plus structurés, mobilisés et engagés dans le changement, le courage managérial permettra de veiller à la poursuite des activités de gestion du changement et à la promotion des valeurs. Kerfoot (1999) défend que la culture de courage peut être planifiée et construite. De là l'importance de développer une culture qui favorise les comportements et les attitudes de courage managérial en milieu de travail. Sa réflexion supporte que ce soit la responsabilité de l'organisation et de leurs leaders d'institutionnaliser le courage managérial en gestion.

En somme, les questions de recherche visent à améliorer la compréhension du courage managérial dans le cadre de la gestion du changement. Or, elle tend à se préciser en voulant savoir comment se manifeste le courage managérial ainsi que sur quelles activités de gestion du changement le courage managérial agira. Ces orientations spécifiques permettront de concevoir une démarche opératoire permettant de développer le courage managérial en entreprise. Elles contribueront aussi aux avancements pratiques de la gestion humaine du changement. Bref, il sera alors intéressant de conceptualiser le courage managérial à partir des représentations et des comportements propres aux différents responsables en gestion du changement ainsi qu'à leurs observations.

2.2 Modèle conceptuel

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'objet de ce mémoire consiste à améliorer la compréhension du courage managérial et plus particulièrement de mieux définir ses caractéristiques dans un contexte de gestion du changement. En plus de s'engager dans cette démarche, nous chercherons aussi à comprendre si la gestion du changement peut être plus efficace dans la mesure où le courage managérial est présent chez ses acteurs. Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous avons retenu le modèle de maturité, conçu par Prosci (2004), afin de mettre en évidence leur relation et d'opérationnaliser le courage managérial.

Le modèle de maturité de gestion du changement Prosci (2004) permet, d'une part, de classer l'organisation selon son niveau de capacité à gérer le changement et d'autre part, d'établir ses objectifs de développement. Le principe, derrière ce modèle, est celui, selon lequel l'organisation traverse cinq niveaux de maturité à mesure qu'elle transforme ou améliore ses pratiques, sa structure, sa culture ou ses compétences en gestion du changement. Il postule aussi que les entreprises qui acquièrent de l'expérience développent leur habileté de gestion ce qui augmente leur capacité de passer à un niveau supérieur. Ce

passage se fait lorsque les entreprises améliorent leurs activités en gestion du changement et leurs ressources humaines.

Les cinq phases du modèle de maturité s'apparentent à la conception dynamique du courage managérial. En effet, selon Finfgeld (1999), le courage managérial se définit par un processus d'apprentissage. De plus, Naughton et Cornwall (2006) précisent que les différentes dimensions de courage managérial évoluent selon les phases du cycle de vie des organisations. À chaque passage, le courage managérial améliorerait les capacités des individus et de l'organisation à faire face aux nouveaux défis. Par conséquent, il est certainement pertinent d'utiliser le modèle de maturité comme cadre conceptuel pour la recherche sur le courage managérial, et ce, pour deux raisons.

Premièrement, puisque le modèle de maturité des pratiques de gestion du changement de Prosci (2004) possède une validité. En effet, en plus d'avoir fait ses preuves dans le milieu scientifique, ses études longitudinales ont démontré que 90 % des 180 entreprises consultées ont trouvé utile le modèle dans leur processus de changement (Prosci, 2006). Et finalement, puisqu'il y a une convergence entre les caractéristiques du processus conceptuel du courage managérial et celles du modèle de maturité. En effet, le courage managérial se conçoit à partir de modèles comportementaux qui évoluent selon le temps et l'apprentissage (Rate *et al.*, 2007). Cette conception s'apparente au concept de la maturité. Bref, tout porte à croire que le modèle Prosci (2004) soit garant d'amener des réponses au construit du courage managérial en plus de renforcer la capacité des organisations à gérer leur changement. À cet égard, la section suivante présente le cadre méthodologique qui permettra d'opérationnaliser les questions à l'étude à travers le modèle conceptuel.

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le chapitre précédent nous a permis de justifier et de positionner nos questions de recherche qui appellent, nous l'avons vu, à améliorer la compréhension du courage managérial en gestion du changement. Plus particulièrement, d'opérationnaliser le courage managérial à partir de la conception que se font les responsables en gestion du changement. Dans le chapitre suivant, nous décrirons la méthodologie et la démarche utilisées afin de répondre aux questions de recherche. Tout d'abord, nous présenterons la stratégie de recherche ainsi que le devis de recherche. Ensuite, nous décrirons la population ciblée, le processus d'échantillonnage et le terrain de recherche. Puis, nous offrirons des détails sur le développement de la méthode de collecte de données, sur la stratégie d'analyses de données et sur la véracité de la recherche. Bref, se sont le choix des éléments qui forme le cadre méthodologique de ce mémoire.

3.1 Stratégie de recherche

La justesse du choix de la stratégie dépend du sujet et de l'objectif de recherche tenant compte d'améliorer ce qui est connu ou à découvrir (Gagnon, 2005). Notre recherche a porté sur l'évolution d'un phénomène à travers diverses phases de maturités liées à la gestion du changement et à ses activités. Ainsi, il y a eu une notion de courbe d'apprentissage selon l'évolution de la capacité des organisations et des individus à gérer un changement.

L'orientation stratégique de la méthodologie a ciblé une recherche exploratoire puisqu'il s'agissait de mieux comprendre le courage managérial à travers la conception des responsables en gestion du changement. De plus, il s'agissait d'un concept relativement nouveau. Bref, cette stratégie a permis d'ériger les premières références empiriques et de faire avancer les connaissances dans le domaine du courage managérial en contexte de gestion du changement.

3.2 Cadre méthodologique

La présente recherche a privilégié une approche qualitative afin de répondre aux questions de recherche ayant trait à la conception même des responsables en gestion du changement concernant le courage managérial. Les recherches qualitatives sont enclins à certains enjeux de validité et de fiabilité dû à sa nature souple et subjective (Gagnon, 2005; Hlady Rispal, 2002). Le détail des mesures entreprises pour limités les impacts sur la recherche seront abordé dans la partie qualité des données.

La recherche a découlé d'un raisonnement inductif qui a fait appel à une visée compréhensive d'un construit social où « le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses ou aux actions » (Hlady Rispal, 2002, p.20). Selon Rate *et al.* (2007), le courage managérial doit être étudié à partir des comportements et des connaissances des individus. Pour notre recherche, les concepts ont été aussi interprétés à partir du contexte, de l'observation des acteurs et des connaissances existantes. De plus, il s'agissait d'une recherche de type exploratoire et appliquée qui visait à améliorer la compréhension du courage managérial lequel a été plus ou moins bien établi dans l'état actuel des connaissances et de la pratique.

À prime abord, elle s'est inscrite dans une avenue exploratoire, où l'on cherche à mieux définir l'application du courage managérial dans un contexte de changement à partir de la conception des intervenants en milieu organisationnel. Ainsi, elle a permis de clarifier des questions qui ont été rarement répondues dans la littérature actuelle due au fait qu'il n'existe pas encore de définition générique ni de soutien empirique (Gagnon, 2005; Hlady Rispal, 2002). D'ailleurs, à notre connaissance, peu d'études ont été produites mettant en relation le courage managérial et la gestion du changement.

Au second abord, la recherche s'est qualifiée d'appliquée puisqu'elle a permis de renforcer les pratiques de gestion du changement afin d'améliorer la capacité des organisations et des individus à conduire un changement. Le fait d'avoir mieux circonscrit le concept du courage managérial a pu favoriser l'adéquation entre les individus et leur rôle afin de répondre aux objectifs de la gestion du changement. Bref, ce cadre méthodologique d'ordre qualitatif a permis ainsi de soumettre de façon rigoureuse les questions à l'étude afin d'appréhender leur réalité empirique. Ce cadre a permis aussi de faire ressortir ces composantes avec lesquelles nous avons été en mesure de concevoir certains profils de courage managérial ainsi qu'un éventuel outil opérationnel.

3.3 Devis de recherche

Le devis de recherche a été basé sur des études de cas multiples. Ce choix repose sur sa capacité à rendre compte d'un phénomène dans son contexte particulier et de juger s'il y a reproduction des processus étudiés dans différents milieux (Hlady Rispal, 2002; Savoie-Zajc, 2009). Or, c'est précisément ce que cette recherche visait en s'immergeant dans la gestion du changement afin de comprendre le point de vue des acteurs sur le courage managérial. L'étude de cas permet aussi de contextualiser le concept selon le type d'organisation et sa maturité en gestion du changement.

C'est d'ailleurs ce qui a permis d'observer ce qui se vit en entreprise. Ce devis a permis également de comparer les représentations des acteurs entre eux et d'identifier dans quelle mesure elles sont différentes d'un individu à l'autre et d'un niveau de maturité à l'autre. L'étude de cas multiples nous est apparue alors comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre aux questions de recherche et approfondir un nouveau concept.

3.4 Terrain de recherche

Notre recherche visait à outiller les gestionnaires qui tendent à vouloir développer une culture et des comportements de courage managérial dans leur organisation. Le contexte de gestion du changement était idéal pour faire l'observation de situations puisque les responsables doivent faire preuve de courage managérial quotidiennement dans leur fonction et face à de nombreux défis (Martin, 1993). Le changement est un processus continu ce qui a sur offrir un cadre d'étude pertinent pour mettre en évidence le concept du courage managérial à travers une évolution constructive et un apprentissage continue (Demers, 2002). C'est d'ailleurs pourquoi nous avons sélectionné un échantillon qui œuvre dans différents secteurs et qui vit la réalité des changements en perpétuité.

3.5 La population

La population, ayant donné lieu à l'échantillon, est constituée d'organisations québécoises qui proviennent du secteur public ou privé, syndiquées ou non et sont de nature coopérative ou non. Sous toute réserve, les organisations qui a été choisi ne tient pas compte de leur forme juridique ni de leur identité sociale. En effet, selon Colletterie (2008), les différences concernant la gestion du changement relèvent davantage des dynamiques sociales et humaines.

Par conséquent, les défis auxquels les organisations font face sont sensiblement les mêmes d'un secteur à l'autre à l'exception que l'administration publique dispose d'un cadre plus contraignant (Collerette, 2008). Il apparaît alors légitime de ne pas avoir retenu ces critères de sélection considérant que l'objet de la recherche était le courage managérial et qu'il a été mis à l'épreuve dans un contexte de gestion du changement. Il est aussi intéressant de légitimer cet aspect pour de prochaines avenues de recherches.

3.6 Échantillonnage

À des fins pratiques et de faisabilité, la recherche qualitative a fait appel à une méthode par échantillonnage non probabiliste par choix raisonné. Autrement dit, la sélection des organisations participantes a été faite sur une base volontaire et visait à reproduire certaines caractéristiques de la population cible à partir de critères préétablis. De plus, la sélection était issue d'un réseau de connaissances d'experts en changement. Cette stratégie d'échantillonnage correspond aux besoins de l'étude exploratoire qui ciblait des organisations spécifiques dans un contexte particulier (Savoie-Zajc, 2009).

L'échantillon de cette recherche comprenait cinq organisations qui devaient répondre aux trois critères suivants : elles devaient avoir un responsable en gestion du changement, elles devaient avoir vécu des changements organisationnels au cours de la dernière année et elles devaient être classées à un niveau de maturité différent. Le responsable en gestion du changement représente la personne qui a été mandatée pour réaliser le projet de changement dans l'organisation. Selon la structure de l'organisation, le responsable peut être un expert formel ou non et peut prendre part à la gestion du changement de manière permanente ou non. Par la suite, l'organisation devait avoir vécu un récent changement afin de s'assurer de la fidélité des informations.

Les critères de sélection permettaient d'avoir une vue d'ensemble, de restructurer facilement leurs pensées et d'avoir une certaine similarité entre les organisations afin de pouvoir les comparer.

Les organisations choisies étaient situées à des niveaux de maturité différents afin de pouvoir observer le courage managérial sous différentes structures organisationnelles. Pour ce faire, nous avons évalué préalablement leur niveau de maturité par le biais du questionnaire Prosci. L'échantillon ciblait cinq organisations dont; une de niveau 1, deux de niveau 2, une de niveau 3 et une de niveau 4. L'échantillon était ainsi représentatif de la réalité des organisations de la population. À cet effet, les études longitudinales de Prosci (2004) ont démontré que les organisations se situent majoritairement dans les trois niveaux inférieurs du modèle de maturité et que très peu atteignent les niveaux de maturité supérieurs. Cette donnée pourrait contribuer à renforcer l'effet de transférabilité des résultats dans une perspective de recherche future.

Pour la sélection de l'échantillon, nous avons procédé à trois étapes. Premièrement, nous avons envoyé un courriel d'invitation adressé au responsable de la gestion du changement de divers organisations. Ces organisations ont été ciblées par le biais de notre réseau de connaissances. Deuxièmement, nous avons transmis un questionnaire électronique à l'ensemble des responsables en gestion du changement qui avait suscité leur intérêt. Par ailleurs, celui-ci a été envoyé au début du processus de sélection. De plus, afin d'obtenir un portrait fidèle de la gestion du changement, seul le responsable a été sollicité afin de répondre au questionnaire pour la maturité inspiré de Prosci et de prendre part à l'entrevue. Troisièmement, nous avons sélectionné cinq responsables en gestion du changement qui correspondait au critère de maturité ciblé.

Le choix d'un acteur, au titre de responsable en gestion du changement, s'avérait pertinent pour cette recherche. En effet, ce responsable se trouvait au cœur des changements ce qui a permis d'avoir un portrait fidèle et une représentation valide des comportements de courage managérial au sein de l'organisation. D'ailleurs, son rôle de responsable principal du projet de changement lui a permis de tirer de meilleures observations provenant des échanges sociaux, des activités de gestion et de l'histoire de l'entreprise. De plus, la recherche de Hensel et Pury (2005) concluent que les personnes attribuent le courage de la même manière à soi qu'aux autres. À cet effet, nous avons pu obtenir un portrait plus valide et plus représentatif de la réalité vécue en organisation.

Somme toute, il a été approprié de cibler un responsable en gestion du changement considérant son interaction avec l'ensemble des acteurs dans l'organisation. Cette sélection a permis aussi d'approfondir chaque cas à l'étude. Il a ainsi été intéressant de comparer la conception de chaque acteur afin de voir si le courage managérial possédait la même signification et se manifestait de la même manière d'un niveau de maturité en gestion du changement à l'autre. À cet appui, l'auteur Woodard (2007) souligne la pertinence d'explorer la signification du courage sous l'effet du temps ou de l'expérience. En effet, il rappelle qu'à ce jour, aucune étude n'a encore abordé le courage sous l'angle d'un processus d'apprentissage continu tel le changement.

3.7 Méthode de collecte de données

Comme mentionnée auparavant, l'approche méthodologique choisie pour réaliser ce mémoire consistait en une analyse de cas multiples. Les données ont été collectées dans le cadre de ce mémoire et pour fins de l'étude en question. Il a été aussi été convenu que seul l'étudiant chercheur prenait part au processus de collecte de données.

De plus, le processus de collecte de données et le projet de recherche a obtenu le consentement de chaque participant ainsi que la certification éthique des pratiques de la recherche avec des êtres humains.

Ainsi, la partie suivante présente la méthode de collecte de données qui a été prescrite pour favoriser la compréhension du phénomène et répondre aux questions de recherche. Le processus de collecte de données s'est fait en plusieurs temps. Tout d'abord, nous avons présenté aux organisations le cadre de la recherche, l'objectif du projet, le rôle des participants et l'échéancier. Ensuite, nous avons envoyé le questionnaire inspiré de Prosci (2004) à chaque responsable en gestion du changement afin de les positionner à leur niveau de maturité. Il leur a été transmis par voie électronique afin de faciliter son accès et la collecte de données. Les résultats du questionnaire de maturité découlaient du calcul des cinq facteurs. Chaque facteur comprenait plusieurs questions évaluées sur une échelle de maturité allant de 1 à 5. Nous avons ainsi effectué la somme et la moyenne des pointages obtenues pour chaque question et chaque facteur. Le score obtenu pour chaque organisation ont permis d'identifier leur classement et d'ériger une base de comparaison.

En ce qui a trait de l'entrevue semi-structurée, la première partie consistait à contextualiser l'environnement du répondant par le biais de questions descriptives. Ce premier abord a permis de collecter différentes caractéristiques sur l'organisation et sur le cadre de son projet de changement. Puis, la seconde partie de l'entrevue a permis d'explorer la pensée du répondant sur le concept à l'étude. Les questions faisaient référence à des actions et des activités vécues ou observées par le répondant. Dans ce contexte, il lui a été demandé de poser une réflexion sur lui-même, sur ses collègues et sur son organisation.

3.8 Développement de l'instrument de collecte de données

La recherche a recouru à un outil secondaire afin de constituer un échantillon et à une technique de collecte de données. Tout d'abord nous avons utilisé un questionnaire évaluant le niveau de maturité des entreprises afin de s'assurer que chaque entreprise représente un niveau de maturité. Ensuite, nous avons procédé à une entrevue semi-structurée en vue d'approfondir les concepts à l'étude.

Premièrement, chaque répondant a complété un questionnaire l'exposant à une série de questions fermées mesurant leur niveau de maturité des pratiques de gestion du changement. Le questionnaire comptait 51 questions à choix multiples tirées des cinq facteurs de Prosci (2004). Les facteurs comprenaient le leadership, l'application, les compétences, la standardisation et la socialisation de la gestion du changement. Le questionnaire a été construit et traduit de la version anglaise de Prosci, puis validé par une spécialiste en gestion du changement membre du Centre d'excellence de la gestion du changement.

Deuxièmement, chaque participant a dû prendre part à une entrevue individuelle. Nous avons choisi l'entrevue semi-structurée puisqu'elle permet d'explorer les significations et les caractéristiques que les responsables en gestion du changement confèrent au courage managérial. En effet, selon l'auteur Savoie-Zajc (2009), elle « vise une compréhension riche d'un phénomène, ancré dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité » (p.337). C'est aussi une démarche systématique qui met en place des paramètres de comparaison permettant de soumettre les données recueillies à des analyses qualitatives variées.

Chaque entrevue a eu une durée variant de 60 à 120 minutes et a été dirigée par le chercheur. Les entrevues ont été conduites à partir d'un guide d'entrevue élaboré en fonction du cadre conceptuel de notre recherche. Le guide d'entrevue a mis de l'avant un canevas relativement ouvert qui a assuré la couverture de l'ensemble des thèmes à partir d'une grille à 19 questions (voir annexe 2). Ces questions ont été divisées en plusieurs sections notamment : l'identification du participant, la place de la gestion du changement au sein de l'entreprise, l'évaluation de leur propre courage, l'observation du courage chez les autres, la relation entre le courage et la gestion du changement et l'évaluation du courage managérial de leur organisation. Chaque question ont su incité le participant à faire des liens avec la gestion du changement et ses activités. Elles ont aussi permis d'identifier les manifestations de courage managérial et de non courage managérial des acteurs.

Pour les besoins de la recherche, le courage managérial n'a été pas défini dans un ancrage en particulier. C'est d'ailleurs pourquoi la grille comprenait des questions uniquement ouvertes qui prévoyaient des réponses à partir de ce que vivaient les participants en entreprise. Cette méthode a eu pour avantage d'orienter le discours des responsables tout en leur laissant la liberté d'exprimer leurs propres idées sur les construits (Hlady Rispal, 2002). Ainsi, les résultats ont servi de réponse aux questions de recherche qui visait à améliorer l'intelligibilité du courage managérial et à le rendre opérationnel. En terme d'opérationnaliser on conçoit « définir un concept pour qu'il puisse être observé et mesuré. Le concept devient alors un phénomène réel » (Poisson, 2008) et peut-être reproduit en entreprise.

3.9 Stratégies d'analyse

La stratégie qui a été utilisée est une analyse à visée interprétative en vue de modéliser une démarche opérationnelle.

La démarche comprenait quatre étapes : la codification des entrevues, l'analyse par un logiciel de traitement de données qualitatives et les analyses sous-jacentes. La nomenclature utilisée pour la codification et les citations dans les résultats sont présentées dans le tableau 3.1 en annexe 1.

La première étape de l'analyse qualitative consistait à transformer les entrevues en verbatim et à poser un premier regard sur les grands thèmes qui émergent des participants. Puis, nous avons érigé une liste de thèmes tirés des connaissances actuelles comme premier cadre d'analyse.

La deuxième étape consistait à structurer les données et à les classer à partir du logiciel d'analyse qualitative Nvivo. Les logiciels de traitements de données sont très utiles pour structurer l'organisation des données afin de faciliter leur accès (Gagnon, 2005). De ce fait, le logiciel Nvivo a permis de réaliser une liste émergente de thèmes et d'actualiser celle tirée de la littérature. Les thèmes ont par la suite été répertoriés et contextualisés sous forme de profil en réponse au besoin de comparaison des questions de la recherche. Nous avons employé des procédures systématiques et objectives afin d'interpréter et de traiter méthodiquement le contenu implicite et explicite des verbatim (Gagnon, 2005). En effet, selon Gagnon (2005), le recours au codage est pertinent pour l'exploration d'un concept.

La troisième étape visait à faire une analyse rigoureuse des données en réponse aux questions de recherche. L'analyse descriptive a permis contextualisé les contenus et de mieux saisir leur relation avec le construit à l'étude. L'analyse de contenu a permis de définir les profils en évaluant les fréquences des thèmes et les caractéristiques dominantes dans leur entrevue (Gagnon, 2005). Pour sa part, l'analyse conceptuelle a permis de révéler les associations pertinentes et d'identifier les profils selon les individus et leur organisation en vue de modéliser les liens.

Somme toute, la stratégie d'analyse de données a permis d'avoir une orientation de départ pour opérationnaliser un modèle sur le développement du courage managérial (Hlady Rispal, 2002).

3.10 La qualité des données de la recherche

Suite à la stratégie d'analyse de données, le mémoire s'est assuré de posséder une véracité des résultats afin d'octroyer des conclusions fiables et valides (Gagnon, 2005). Conséquemment, ce qui suit a permis de mettre en lumière différents éléments internes et externes qui a su appuyer le choix de la méthodologie. Bref, en soumettant le cadre méthodologique et le chercheur à une démarche rigoureuse cela a permis d'obtenir des résultats relativement représentatifs de la réalité des entreprises et d'envisagé la transférabilité des résultats sur d'autres terrains de recherche. La partie suivante présente ainsi d'une part, la fiabilité et d'autre part, la validité de la recherche.

3.10.1 La fiabilité

La fiabilité représente les éléments internes et externes entrepris par le mémoire afin de permettre de reproduire les mêmes résultats dans le cas échéant où un chercheur reprend la méthodologie proposée (Hlady Rispal, 2002). Pour notre recherche nous avons adopté les cinq mesures de Gagnon (2005) afin d'optimiser la fiabilité interne des résultats. Il a donc été question d'utiliser des descripteurs précis, de protéger les données, de recourir à de multiples intervenants, de confirmer les données recueillies et de réviser l'interprétation des données.

1. Tout d'abord, nous avons utilisé des descripteurs soit concrets et précis. De ce fait, l'étudiant chercheur a assuré la transcription en rapportant mot à mot le discours des répondants. Cette pratique limite les inférences et les biais d'information.

2. Ensuite, la protection des données brutes a été réalisée par l'utilisation de matériel d'enregistrement standard pour les entrevues. Nous avons aussi fait appel au logiciel d'analyse Nvivo pour l'organisation des données. Ce logiciel a permis de conserver les données en toute sécurité et confidentialité, et ce, en limitant son accès au chercheur étudiant.

3. Dans le contexte de ce mémoire, seul le chercheur étudiant est intervenu dans la collecte et la classification des données. Toutefois, nous avons fait appel à d'autres intervenants comme la directrice de mémoire ainsi qu'à des contacts professionnels afin de confirmer certains renseignements notamment le questionnaire Prosci et lors de discussion.

4. Puis, la confirmation des données recueillies s'est effectuée par la directrice responsable qui a été appelée à questionner certaines des observations émises et par le biais de questions additionnelles lors des entrevues.

5. Finalement, j'ai cité le plus souvent possible le discours de mes répondants lors de la présentation de résultats afin de démontrer l'interprétation des données recueillies. Il a été aussi question de recourir à la littérature et d'échanger avec divers collègues afin d'appuyer l'interprétation.

En ce qui a trait de la fiabilité externe, encore une fois, les mesures ont été tirées de Gagnon (2005) qui présente les cinq menaces principales.

Les mesures adoptées pour la recherche ont compris : la position du chercheur, la description du processus de sélection, les caractéristiques de chaque contexte, la définition des concepts et le choix de la stratégie de collecte des données.

1. Tout au long de la recherche, l'étudiant chercheur c'est limité à des relations professionnelles sans prélude d'amitié avec l'ensemble de ses répondants. Les liens créés ont été néanmoins établis avec confiance. Dans le cadre méthodologique, il a également été mentionné qu'il s'agissait de données recueillies par le biais d'entrevue semi-structurée.

2 et 3. La qualité des données découle aussi de la description et de la justification des critères de sélection du processus de sélection. La recherche précise les caractéristiques professionnelles et organisationnelles de chaque répondant. À cet effet, ces informations apparaissent dans l'ensemble des documents publiés.

4. Ensuite, il a été expliqué aux participants qu'il n'y avait pas de définition imposée par la théorie ou le chercheur pour les concepts à l'étude. En effet, les concepts ont été tirés des réflexions et des connaissances des participants. Cependant, chaque participant a contextualisé sa conception à partir d'un projet de changement qui s'est réalisé au cours de la dernière année. Cette démarche a permis de ne pas limiter les pensées des répondants.

5. Puis, la stratégie de collecte de données et ses étapes ont été clairement définies dans le cadre de cette recherche. En effet, chaque étape et raisonnement a été appuyé scientifiques.

Bref, la recherche s'est appuyée sur un protocole rigoureux qui a permis la réplique potentielle des activités du livrable méthodologique dans une perspective future.

3.10.2 La validité interne

Tout d'abord, la validité interne consiste à contrôler les effets du chercheur sur le participant lors du déroulement des activités de la collecte de données (Gagnon, 2005). Pour s'assurer de la validité optimale de la recherche, la démarche s'est appuyée par les critères de Gagnon (2005).

De ce fait, nous avons suivi la même démarche pour l'ensemble de nos entrevues ainsi qu'utilisé la même grille. Le chercheur a été appelé à intervenir le moins possible et a resté neutre vis-à-vis les répondants. L'aspect de neutralité a permis de limiter la désirabilité sociale en favorisant des échanges professionnels et orienter vers l'objectif de la recherche.

De plus, chaque outil ont été validées par l'exercice d'un pré teste afin de confirmer la compréhension des questions et du temps requis. Nous avons aussi utilisé une liste de codage qui a été soutenu en partie par la littérature afin de refléter le construit à l'étude. Par ailleurs, l'ensemble des codes utilisés pour chaque collecte de donnée et ont été classés afin de faciliter son accès (Gagnon, 2005).

Par la suite, l'échantillon retenu et son lien avec la population ont été clairement présentés dans la recherche. Le détail du processus complet du recrutement a aussi fait l'objet d'une description minutieuse.

Finalement, afin d'éviter d'invalider les conclusions, l'étudiant cherche à se écarter les explications rivales en établissant une procédure pour filtrer les données et en effectuant une revue de la littérature.

3.10.3 Validité externe

La validité externe permet de trouver les mesures nécessaires afin de pouvoir transférer les résultats à un autre contexte (Gagnon, 2005). Pour maximiser la validité, la recherche s'est basée sur plusieurs points de comparaison. Ainsi, la collecte de donnée s'est faite dans la même période de temps, les participants ont le même poste et les projets de changement choisis sont de même envergure. Ensuite, nous avons fait une sélection représentative de la population des organisations qui a été appuyée par l'étude de Prosci (2004). L'échantillon a été le résultat d'un processus à choix raisonné et d'un questionnaire d'évaluation de la maturité. De plus, les organisations choisies œuvrent dans différents secteurs d'activités et son d'envergure différente ce qui pourrait permettre d'augmenter la capacité à généraliser.

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

Suite à la présentation de la recension des écrits, du cadre conceptuel et du cadre méthodologique, nous entamons le centre d'intérêt de la recherche. Ce chapitre dresse le portrait des résultats des cinq études de cas en vue de donner réponse aux questions de recherche. En effet, rappelons-nous que l'objectif porte sur l'amélioration des connaissances du courage managérial en gestion du changement. Pour ce faire, la première partie consiste à réaliser le descriptif de chaque cas en présentant leur contexte organisationnel, leur niveau de maturité en gestion du changement ainsi que leur projet de changement. La deuxième partie présente les thèmes reliés au courage. De plus, à la fin de chaque section nous synthétiserons les faits saillants afin d'ériger une base de comparaison entre leurs résultats.

Les études de cas sont présentées en ordre croissant de leur niveau de maturité en gestion du changement. Les cinq cas se composent d'organisation définissant des contextes, des acteurs et des projets de changement différents. Le premier porte sur un changement culturel, le deuxième sur une restructuration des ressources humaines, le troisième et le quatrième sur une intégration technologique dans des projets d'affaires et le dernier sur une réorganisation du personnel.

4.1 Le descriptif des cas

La description des cas consiste à présenter et à contextualiser les cinq organisations à l'étude. Pour chaque organisation, nous décrivons leur contexte organisationnel, leur culture d'entreprise, leur approche de la gestion du changement, leur niveau de maturité, leur méthodologie de changement, leur équipe de gestion du changement et finalement leur projet à l'étude.

4.1.1 Description de l'organisation du cas 1

4.1.1.1 Contexte organisationnel

Le premier cas à l'étude présente une organisation qui œuvre dans le domaine des services financiers depuis plus d'une cinquantaine d'années. Actuellement, elle est considérée comme l'un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels et d'actifs immobiliers au Canada et en Amérique du Nord. Conformément à sa mission, cette entreprise désire maintenir son rôle de chef de file au Québec en se fixant comme objectif de maintenir à la hausse ses investissements dans un grand nombre d'entreprises en croissance. L'organisation vise notamment les projets dans le milieu universitaire, dans la communauté financière et dans le développement durable. Elle offre aussi toute une gamme de service-conseil en placement concernant les assurances, les régimes de retraite et la gestion de fonds. Avec plus de 800 spécialistes à son actif, cette organisation domine son marché grâce à ses stratégies de diversification, à son partenariat à l'étranger et au souci de ses clients.

4.1.1.2 Culture organisationnelle

Cette organisation possède une culture d'expert axé sur la performance, le développement et les résultats. Elle s'est donné une structure organisationnelle à plusieurs niveaux hiérarchiques afin de composer efficacement avec la complexité de leurs investissements. Ses valeurs prônent les meilleures pratiques de gouvernance. Elle s'engage ainsi à orienter, gérer et coordonner ses activités selon des règles de transparence, d'intégrité et de responsabilité propres à son métier d'investisseur.

Leurs employés forment une communauté de personnes hyper scolarisées, hyper spécialisées et cumulant une grande expérience dans leur champ d'expertise. Leurs employés et leurs partenaires sont des gens très fiers de leur organisation et très sensibles à leur environnement. Au fil de leur progression culturelle, l'organisation a su créer un effet de silos où les départements sont hermétiques, les employés sont individualistes et où les gens sont attachés à leur titre. Elle mise sur un haut rendement, un code d'éthique rigoureux, des relations d'affaires durables et une satisfaction de leur clientèle.

4.1.1.3 Gestion du changement

À la base, l'organisation confiait la conduite des changements à des partenaires externes. Leur mandat était de les guider et de les structurer dans leurs projets. Depuis quelques années, les dirigeants désirent de plus en plus se développer à l'interne afin s'approprier une méthodologie qui correspond à leur propre système d'opérations. Actuellement, l'organisation est au balbutiement de sa réflexion en la gestion du changement. Leur force s'appuie davantage sur l'aspect technique des projets. De ce fait, il n'y pas encore d'ancrage pratique en gestion du changement ni de compétence démontrée.

Le bureau de gestion de projet est situé dans le département de la technologie d'information (TI). Ainsi, tous les projets de changement sont analysés par des lunettes TI ce qui influence l'orientation de la gestion du changement. De ce fait, l'organisation et ses acteurs ont de la difficulté à se positionner par rapport à l'aspect humain du changement.

De plus, dans une organisation où le rendement est prédominant, les projets sont souvent modulés par des pressions administratives et par l'atteinte des résultats à court terme. Cette culture pousse les responsables à ignorer ou à négliger certaines étapes pour accélérer le processus. Bref, la gestion du changement est encore un élément inconfortable pour plusieurs acteurs dû au fait qu'il est perçu comme un frein aux projets et comme un coût sans bénéfice observable.

4.1.1.4 Niveau de maturité des pratiques de la gestion du changement

Le niveau de maturité des pratiques en gestion du changement de cette organisation est de 1,4 sur une échelle de 5. La responsable en gestion du changement lui avait octroyé intuitivement entre 2 et 3 pour ses pratiques d'accompagnement. Le portrait détaillé des cinq facteurs de maturité sont présenté au tableau 4.1.

Tableau 4.1 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 1

CAS 1	Niveau de maturité
Niveau de leadership	2,3
Application de la gestion du changement	1,3
Compétences en gestion du changement	1,2
Standardisation d'une approche de gestion du changement	1
Socialisation	1
Niveau de maturité de l'organisation	1,4

Son niveau de leadership a été évalué à une moyenne de 2,3. La force de ses leaders clés provient de leur présence au comité de pilotage et de leur participation active au cours du projet (niveau 5). Leur implication dans la prise de décision obtient un niveau 3. Toutefois, en ce qui a trait à la création de conditions favorables, de règles et de rendre disponible les ressources et compétences, ces aspects n'obtiennent que des niveaux 1.

Le facteur de l'application de la gestion du changement dans les projets et les initiatives a été évalué à 1,3. En effet, tout ce qui concerne la méthodologie, l'approche et les ressources communes ne sont qu'à leur début ce qui explique que leur maturité qui varie entre 1 et 2. Ce faible niveau de maturité apparaît aussi dans l'institutionnalisation de la gestion du changement. À cet effet, ce sont les ressources humaines qui sont les plus conscientisées sur le plan humain.

Le facteur des compétences et des formations en gestion du changement se niche au niveau moyen de maturité de 1,2 pour l'ensemble de ses acteurs. On retrouve seulement quelques niveaux 2 attribués à la haute direction et à l'équipe de projet quant à la démonstration de leurs compétences et dans leur possibilité d'apprentissage continue.

Le facteur de la standardisation de la gestion du changement possède une évaluation de maturité moyenne de 1. Ce niveau s'explique par l'absence de réseautage, de communautés de pratiques ainsi qu'à une faible intégration organisationnelle. Le seul niveau 2 observé est dans l'arrimage entre la gestion du changement et la gestion de projet.

Finalement, le dernier facteur de socialisation de la gestion du changement présente un portrait similaire avec une majorité de niveaux 1. Un seul aspect obtient un niveau 2 soit le soutien de la haute direction afin d'intégrer la gestion du changement à travers l'organisation. Somme toute, les responsables ont tendance à gérer le changement de manière intuitive et après coup ce qui démontre une immaturité imminente.

4.1.1.5 Modèle de gestion du changement

Actuellement, l'organisation fait encore appel à plusieurs consultants externes et à plusieurs modèles différents pour opérationnaliser leurs projets de changement. Leur manque d'expérience et leur lacune au niveau de leur compétence justifient l'emprunt d'une méthodologie standard. Récemment, la direction a demandé à leurs consultants d'adapter leurs modèles à leur réalité. Conséquemment, cette entreprise n'a pas encore développé de modèle maison ni d'outils personnalisés toutefois cela fait partie de leur prochain objectif.

4.1.1.6 Le responsable et l'équipe de la gestion du changement

Il y a un an et demi, l'organisation a fait entrer en poste une responsable qui avait en charge principalement la gestion du changement. Elle a été embauchée grâce à son expérience en changement à travers diverses organisations d'envergures. Ses compétences et sa connaissance du milieu ont permis d'intégrer les premières avenues internes en gestion du changement. Son poste se situe dans le département des ressources humaines. La personne responsable en gestion du changement a pour titre la directrice principale en conseil et en développement des compétences. Ce poste a été créé à l'embauche de la responsable dans l'organisation. Elle s'occupe de tous les projets de changement.

Elle a sous sa responsabilité les formations et le développement organisationnel, la gestion du changement, le processus d'implantation, les suivis ainsi que l'intégralité de la communication. Elle opérationnalise les étapes de la gestion du changement, assure l'accompagnement et s'assure de la cohésion entre les acteurs et la volonté de l'entreprise.

De plus, comme la gestion du changement est encore à ses débuts, il n'existe pas encore d'équipe mise en place pour planifier et coordonner les changements. Les acteurs qui prennent part au projet sont principalement des agents de ressources humaines ou la haute direction. Habituellement la responsable et les partenaires externes sont les seuls mandatés pour faire arriver les projets de changement. Bref, pour chaque projet il se trouve à travailler avec 3 à 4 personnes.

4.1.1.7 Projet de changement à l'étude

Le projet de changement qui a été sélectionné est une transformation de la culture organisationnelle. En effet, l'organisation désire intégrer de nouvelles valeurs afin de modifier certains comportements. Les nouvelles valeurs visent à améliorer la communication, encourager les interactions et créer un climat de confiance. Les objectifs sous-entendaient de briser les silos, défaire la rigidité de la hiérarchie et éliminer l'aspect individuel des experts. Les résultats espérés étaient d'améliorer les relations de travail et de mobiliser leurs employés. Pour y arriver, la première étape a été de sonder la totalité des 800 employés, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Ce sondage a permis de dresser l'état actuel de l'organisation et de soulever les enjeux.

Suite aux sondages, l'étape suivante a été d'encourager les gestionnaires à faire la diffusion des résultats devant leur équipe respective et leur proposer des pistes de solutions. Au cours du projet, la responsable ainsi que les partenaires d'affaires ont accompagné chaque gestionnaire dans le processus. Ils les ont aussi formés afin de développer leur leadership. À cet effet, c'était la première fois que l'organisation allait chercher de la rétroaction et créait des occasions d'échange. À partir de ses informations, chaque gestionnaire a dû mettre en place un plan d'action et faire le suivi avec leur équipe. Actuellement, l'organisation planifie une deuxième mesure en vue d'évaluer les améliorations.

4.1.2 Description de l'organisation du cas 2

4.1.2.1 Contexte organisationnel

La deuxième étude de cas porte sur une organisation qui œuvre dans le secteur de la fabrication de système de transport. Cette organisation détient une expertise locale et une capacité d'envergure internationale qui couvre le territoire de l'Amérique du Nord. Elle gère plus de 60 sites de fabrication et d'ingénierie. Elle administre aussi 40 centres de service client à travers le monde. Elle possède une équipe d'experts et de collaborateurs se composant de plus de 34 900 employés.

L'entreprise s'identifie comme le chef de file mondial dans la fabrication de matériel de transport sur rail et dans la prestation de services connexes. Sa vaste gamme de produits inclut des véhicules de transport-passagers, des systèmes de transport, des systèmes de contrôle ainsi que des systèmes de propulsion. C'est son implication dans la recherche et développement qui fait sa force. En effet, elle se démarque grâce à ses innovations constantes, à sa créativité et à son dynamisme entrepreneurial.

Sa réussite découle de l'élaboration de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles philosophies de gestion.

4.1.2.2 Culture organisationnelle

L'organisation met de l'avant une culture qui valorise les aspects techniques. En effet, ses valeurs sont définies par l'expertise et les compétences de ses individus de même que par le développement de ses systèmes. Elle cherche à dominer son secteur par ses nouvelles façons de faire, ses innovations et sa performance techniques. Sa mission est d'ailleurs axée sur les résultats et la couverture de ses marchés.

4.1.2.3 Gestion du changement

Actuellement, l'organisation et ses équipes sont davantage axées sur les projets de fabrication qui requièrent une dimension technique et une expertise spécifique. Conséquemment, le projet d'institutionnaliser la gestion du changement s'est amorcé il y a à peine quelques années. De ce fait, il n'y a pas encore de processus mis en place de manière à structurer la gestion du changement. Cependant, il existe tout de même une démarche méthodologique et un modèle interne. Toutefois, ce sont des outils empruntés à une unité d'affaire interne qui permettent de suivre un raisonnement séquentiel, mais qui n'est pas encore adaptée à leur réalité. À cet effet, il n'y a pas d'équipe ou de spécialistes permanents pour chaque projet ou partageant une base commune. Les responsables des projets sont attribués selon la nature du changement et souvent de manière temporaire. Les changements proviennent d'ailleurs de la direction et l'implantation suit la volonté de l'organisation. Les responsables sont mandatés pour exécuter la stratégie. Bref, la gestion du changement est au stade de la prise de conscience. L'organisation apprend et développe ses pratiques au fil des projets. Elle gère le changement de manière discontinue et intuitive.

4.1.2.4 Niveau de maturité des pratiques de gestion du changement

Les résultats du questionnaire sur la maturité ont permis de positionner l'organisation à un niveau de maturité de 2,6 sur l'échelle de 5 niveaux. Avant de compléter le questionnaire, la responsable de la gestion du changement avait évalué le niveau de maturité à plus ou moins 2. La convergence de ces deux notes démontre une excellente analyse qui colle à sa réalité d'entreprise. Le tableau 4.2 présente le détail des facteurs de maturité du cas 2.

Tableau 4.2 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 2

CAS 2	Niveau de maturité
Niveau de leadership	3,33
Application de la gestion du changement	2,17
Compétences en gestion du changement	2,3
Standardisation d'une approche de gestion du changement	1,93
Socialisation	3,4
Niveau de maturité de l'organisation	2,6

Premièrement, le niveau de leadership atteint une moyenne de 3,33. Ses atouts découlent de sa communication et de ses aptitudes à partager une vision ainsi qu'à transmettre l'importance de la gestion du changement. Les leaders sont impliqués dans les processus comme accompagnateurs et promoteurs de la gestion du changement. Pour ses critères, l'organisation obtient un niveau de maturité de 4. Toutefois, l'évaluation de ses leaders obtient un niveau 2 en ce qui concerne leurs capacités à rendre disponibles les ressources et à démontrer leurs compétences.

Le deuxième facteur décrit son habileté à appliquer la gestion du changement à l'ensemble de ses projets et de ses initiatives. La moyenne obtenue s'évalue à 2,17.

Ce résultat découle des lacunes de son approche commune et de la gestion de ses ressources. De plus, elle se voit attribuer un niveau 3 pour le déploiement de sa structure. Bref, cela démontre que l'organisation n'intègre pas encore efficacement sa gestion du changement à toutes ses unités et fonctions.

En ce qui a trait à l'aspect du développement des compétences en gestion du changement, sa moyenne s'évalue à 2,97. L'analyse de ses activités de formation et d'apprentissage continus pour ses acteurs varie entre 2 et 3. Ce sont les employés qui sont les plus négligés au niveau des activités de formation déployées et de leurs compétences. Contrairement à la haute direction et aux équipes de projets techniques qui reçoivent les plus hautes notes.

Le quatrième facteur concerne la standardisation de la gestion du changement. L'organisation est notée à un niveau moyen de maturité de 1,93. En effet, elle ne possède aucune équipe ou groupe permanent au sein de son l'entreprise ni de communauté de pratiques. Toutefois, l'organisation obtient un niveau 3 à propos de ses normes et ses processus issus des responsables ou de sa structure en gestion du changement.

Finalement le dernier facteur aborde la socialisation et présente une moyenne de 3,4. La haute direction de cette organisation offre un bon soutien, communique une vision partagée, voit à l'utilisation durable de la gestion du changement, perçoit la gestion du changement comme une compétence clé et comme une valeur culturelle. En effet, les acteurs du haut de l'échelle hiérarchique sont ceux qui initient la plupart des changements.

4.1.2.5 Modèle de gestion du changement

La méthodologie et l'approche préconisées de cette entreprise sont établies à l'interne. Le modèle de gestion du changement utilisé est un emprunt à une unité administrative interne qui possède une expérience et une meilleure structure en gestion du changement. L'entreprise travaille présentement à adapter leur modèle afin de se l'approprier et de l'intégrer à ses projets. L'organisation ne possède qu'une petite équipe dédiée à la gestion de projet. Leur expertise est développée au fil de ses essais et de ses erreurs. Bref, malgré quelques outils mis en place, il arrive souvent que certaines étapes du processus soient oubliées ou inachevées.

4.1.2.6 Le responsable et l'équipe de la gestion du changement

Pour orchestrer les changements, l'organisation s'appuie sur une responsable en gestion du changement dont son rôle est d'exécuter et de superviser certains projets. La responsable possède plus de 11 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Elle a amorcé ses activités aux opérations dans les usines. Ensuite, elle a été transférée au sein du département des ressources humaines où elle est restée huit ans. Puis, il y a à peine un an et demi, l'organisation lui a créé un poste au titre de conseillère principale en communication, gestion du changement et projets ressources humaines. Ainsi, malgré son expertise et son expérience limitées, elle est maintenant responsable de gérer les changements.

Plus particulièrement, son rôle est d'assurer la prise en considération de la gestion du changement sur l'ensemble des projets de changement de l'Amérique. Elle présente les modèles aux employés, elle structure les étapes, elle gère les communications et les sessions de formation. Son objectif est de standardiser et d'arrimer les projets avec la stratégie d'entreprise. C'est aussi elle qui joue le rôle d'intermédiaire entre les strates hiérarchiques.

Actuellement, l'organisation ne possède pas d'équipe formelle en gestion du changement. Cependant, il arrive qu'un projet d'envergure lui voie attribuer une équipe provisoire pour veiller à sa coordination et à sa planification. Ainsi dans ces cas particuliers, l'équipe est affectée à la gestion de projet et comprend deux employés à temps plein, le gestionnaire du secteur et deux employés temporaires. Bref, pour conduire le changement la responsable se retrouve habituellement avec 3 à 4 personnes.

4.1.2.7 Projet de changement à l'étude

Le projet sélectionné pour l'étude de cas concerne la restructuration globale des fonctions des ressources humaines. Les objectifs du changement sont de convertir le rôle des conseillers en ressources humaines en un rôle stratégique, de rendre les employés autonomes dans leur recherche d'informations et d'outiller les gestionnaires à gérer leurs employés. Globalement, l'organisation veut éliminer toutes les activités transactionnelles dans le processus des ressources humaines qui n'ont pas de valeur ajoutée et sur lequel les gens locaux n'ont pas à intervenir. Ce projet d'envergure propose ainsi un changement culturel sur la nature des rôles des acteurs de l'organisation. En effet, les employés et leurs gestionnaires seront amenés à réaliser certaines activités transactionnelles à la place des conseillers RH.

Pour ce faire, la première étape consiste à implanter une plateforme informatique afin de supporter les fonctions transactionnelles des ressources humaines. Les outils informatiques permettront d'avoir un accès direct aux politiques, aux formulaires et aux matériaux d'information sur le dossier de chaque employé. Chaque employé sera ainsi appelé à utiliser ce programme pour toutes questions relatives à leur dossier employé. La deuxième étape est de transformer ces responsabilités à des agents externes afin de répondre aux questions et aux réflexions plus complexes. En effet, dans la situation où le système informatique ne peut répondre aux requêtes de l'employé, celui-ci est référé à un niveau d'expert plus élevé soit un partenaire d'affaire externe qui répondra à l'employé par téléphone. Puis, la dernière étape est de transformer et de former les agents de ressources humaines en partenaire stratégique. Leur nouveau rôle exigera une compréhension des processus organisationnels et de développer de nouvelles compétences. Il faut savoir que le côté technique des agents en RH prenait plus de 50% de leurs tâches quotidiennes. De plus, certaines fonctions RH seront aussi transférées aux gestionnaires afin qu'ils puissent gérer leurs employés sur le terrain.

4.1.3 Description de l'organisation du cas 3

4.1.3.1 Contexte organisationnel

Le troisième cas à l'étude présente une organisation œuvrant dans le domaine du transport. Son champ d'activité se rapporte aux systèmes ferroviaires de camionnage, d'expédition, d'entreposage et de distribution. Il offre une gamme de produits diversifiée comprenant entre autres des matières premières, des produits d'alimentation, des matériaux et des automobiles. Il exploite plus de 34 000 kilomètres à travers l'Amérique du Nord et possède plus d'une centaine d'installations. Son réseau de clients traverse le Canada, les États-Unis et le Mexique. L'entreprise se compose de plus de 22 000 employés à travers le continent.

4.1.3.2 Culture organisationnelle

Sa culture organisationnelle est fortement intégrée dans toutes ses activités et ses stratégies d'affaires. Sa mission se présente en deux temps d'une part, se rapprocher de ses clients et de leurs besoins et d'autre part de veiller à la croissance de l'entreprise. L'entreprise prône des valeurs qui font vivre sa culture. La première est sûrement la plus dominante, elle concerne la sécurité. L'organisation accorde beaucoup d'importance au respect des pratiques, des normes et des règles de sécurité visant son personnel et le public. Sa priorité est de mettre en place toutes les conditions nécessaires afin de veiller à la protection, à la santé et au bien-être de ses partenaires internes et externes. Ses autres valeurs visent le personnel, l'environnement, le contrôle des coûts ainsi que l'optimisation de ses actifs et de son service.

Ces principes conducteurs permettent d'attirer et de retenir les meilleurs experts dans le domaine. En effet, l'une des forces de cette organisation est de considérer les individus comme le cœur de sa réussite. Pour ce faire, elle offre un environnement sécuritaire et des conditions de travail saines qui combinent le respect, le bien-être, la confiance, l'intégrité et la passion.

4.1.3.3 Gestion du changement

La gestion du changement est en partie intégrée dans les fonctions de l'entreprise suite à leur récente prise de conscience sur l'importance de l'arrimage technique et humain des changements. La direction a réalisé, il y a quelques années, les bénéfices d'avoir un responsable en gestion du changement pour chaque projet. Elle a observé qu'il était un levier à l'atteinte des objectifs et favorable au retour à l'investissement.

Toutefois, l'organisation ne fait pas encore de la gestion du changement officiel pour les projets non relié aux TI. Présentement pour les projets non TI, les responsables sont impliqués parce que les gens sollicitent leur aide à divers moments au cours de leurs projets respectifs.

4.1.3.4 Niveau de maturité des pratiques en gestion du changement

Actuellement, la gestion du changement semble être en période d'institutionnalisation. L'évaluation du responsable en gestion du changement affirme que l'organisation se situe à un niveau de maturité de 3 sur une échelle de 5. Les résultats du questionnaire de maturité présentent un portrait fort similaire en attribuant 2,9 de maturité en gestion du changement (voir tableau 4.3).

Tableau 4.3 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 3

CAS 3	Niveau de maturité
Niveau de leadership	3,5
Application de la gestion du changement	3
Compétences en gestion du changement	2,6
Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,8
Socialisation	1,5
Niveau de maturité de l'organisation	2,9

Le facteur du leadership connaît une moyenne de 3,5. En effet, les forces des leaders-clés sont leur implication, leur accompagnement et la diffusion de la vision (niveau 4). Leurs seuls points faibles apparaissent dans la création de règles standards, la disponibilité des ressources et dans la capacité à transmettre l'importance de la gestion du changement (niveau 3).

Le facteur de l'application de la gestion du changement dans les projets atteint une moyenne de maturité de 3. Ce qui démontre une assez bonne uniformité dans leur approche et de leur effort d'intégration.

Les compétences en gestion du changement obtiennent une moyenne de 2,6. Dans l'organisation, les aspects de la formation et de l'apprentissage sont plus élevés pour les experts en gestion du changement (niveau 5). L'équipe et les gestionnaires obtiennent des 4 pour la qualité de leur formation reçue. Bref, les lacunes sont dirigées vers les employés et la haute direction avec des niveaux de 1 pour la démonstration de leurs compétences.

Le facteur le plus élevé est attribué à la standardisation d'une approche de gestion du changement avec une maturité de 3,8. L'organisation dispose en majorité de niveau 4 pour ses outils standards ainsi que pour ses groupes fonctionnels, permanents et de super utilisateurs. Les acteurs sont aussi impliqués dans les communautés de pratiques, dans la gestion du changement et dans les projets de changement. Les seuls niveaux de maturité inférieurs à la moyenne sont les processus et normes formelles qui sont à 3.

Finalement, l'organisation obtient une moyenne de 1,5 dans sa socialisation. Malgré cette faible moyenne, l'organisation obtient des notes de 3 dans ses mesures d'évaluation pour l'efficacité de la gestion du changement ainsi que de 2 pour son utilisation durable et pour la considérer comme une compétence. Toutefois, la socialisation est plus faible au niveau de la haute direction, de la compréhension globale, du soutien de la haute direction et de leur définition partagée (niveau 1).

4.1.3.5 Modèle de gestion du changement

L'organisation a mis en pied sa propre méthodologie pour supporter ses changements. En effet, l'organisation a développé ses compétences à l'interne afin de structurer son approche, ses outils et son modèle. Le modèle maison s'inspire fortement des étapes du modèle *Waterfall* et de certains consultants. Présentement, les responsables essaient de simplifier la méthodologie pour qu'elle puisse être accessible et être utilisée par tous les acteurs de tous les départements.

4.1.3.6 Le responsable et l'équipe en gestion du changement

Il existe un nombre restreint d'individus à l'interne qui possède des connaissances en gestion du changement. En effet, seul la responsable a le mandat de gérer les changements à temps plein. Elle joue un rôle de conseillère et de guide dans plusieurs projets. Elle travaille dans l'organisation depuis plus de 16 ans, mais seulement depuis 6 ans comme spécialiste de la gestion du changement. Avant la création de son poste, elle a travaillé au département de la finance et de la comptabilité. Après 10 ans d'ancienneté, l'adéquation était à son meilleur afin d'être transféré au titre de spécialiste en gestion du changement. En effet, elle avait acquis une compréhension globale de la compagnie et de leur processus d'affaires. Cette expérience est une valeur ajoutée pour occuper un poste tel que la gestion du changement et de projets.

Son rôle principal tient à l'accompagnement et au support des gens au cours des projets de changement. Elle organise les présentations, gère les rencontres avec les parties prenantes, maintient une relation et veille à voir aux ajustements.

Dans un cadre plus large, la spécialiste en gestion du changement prend en charge la communication, la formation, analyse les impacts et s'assure de respecter les objectifs. Mais toujours dans une perspective de coach puisqu'elle est appelée à déléguer les responsabilités.

Malgré que ce soit la responsable en gestion du changement la seule spécialiste, la conduite des changements se fait souvent par l'intermédiaire d'agents qui gèrent l'arrimage des projets de changement. Ces agents de changement sont répartis selon les besoins des projets et coordonnés par la spécialiste en gestion du changement. Selon la nature du changement, l'organisation affecte des agents de changement au comité de projet. Bref, elle peut se retrouver seule pour gérer un changement ou en équipe d'environ 10 personnes.

4.1.3.7 Projet de changement à l'étude

Le projet choisi pour l'étude de cas est un projet dans l'unité des affaires légales. L'objectif est d'automatiser et de standardiser les formulaires et les documents légaux afin d'uniformiser les procédures entre les différents partenaires internes et externes. Le projet vise à amener tous les avocats, les clients, les fournisseurs et les employés à utiliser la même plateforme informatique pour faciliter l'accessibilité des données. La gestion informatique des dossiers permettra aussi de synchroniser les mises à jour en temps réel.

Le projet légal a commencé en 2010 et comprend plusieurs phases sur 5 ans. Tout d'abord, il a fallu implanter tous les systèmes et les bases informatiques sur l'ensemble des postes de travail.

Ensuite, il y a eu des sessions de formations pour l'ensemble des utilisateurs. Puis, les acteurs ont dû transférer les documents papier dans le programme informatique. Finalement, la responsable en gestion du changement et son équipe se sont assurés de l'utilisation adéquate du système, de l'adhésion des membres et de veiller à l'activation de la communauté de pratique.

Ce projet a exigé la collaboration et de la compréhension de l'ensemble des parties prenantes. De plus, pour arriver à implanter avec succès le changement, il a fallu atteindre un taux de participation maximal afin de respecter les pratiques légales des documents, les normes de gouvernance et afin d'éviter toute confusion.

4.1.4 Description de l'organisation du cas 4

4.1.4.1 Contexte organisationnel

L'organisation œuvre dans le secteur financier depuis plus d'un siècle. Elle a suivi l'évolution du Québec en développant son réseau et en diversifiant ses activités selon l'essor économique. Elle s'identifie comme étant l'un des plus grands groupes financiers au Canada. Son réseau couvre le Québec ainsi que l'Ontario, mais elle est également active à l'échelle du pays. Elle possède plusieurs établissements corporatifs de même qu'un groupe de sociétés filiales.

L'organisation offre une vaste gamme de service et produits financiers pour les particuliers ainsi que pour le développement des entreprises. C'est aussi une organisation qui est très impliquée au niveau de la collectivité, du milieu scolaire et du développement durable.

4.1.4.2 Culture organisationnelle

Leur mission est de contribuer au bien-être économique et social de leur client et de la collectivité. Sa culture comprend plusieurs valeurs fondamentales qui ont su créer le caractère de l'organisation au fil des années. L'organisation adhère à une éthique fondée sur l'honnêteté, l'équité, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Elle met l'argent au service du développement humain et à la solidarité du milieu des affaires. La culture de l'entreprise propose un cadre bureaucratique structuré par une hiérarchie et un organigramme à plusieurs niveaux. L'organisation est modulée par des processus d'affaires, des enveloppes budgétaires et des délais stricts afin de rencontrer les résultats escomptés.

4.1.4.3 Gestion du changement

La gestion du changement et de projet existe depuis une vingtaine d'années dans l'organisation. Ainsi, avant même d'avoir officialisé ses pratiques, les conseillers en ressources humaines avaient déjà comme mandat d'accompagner les gens dans leurs changements. Par la suite, les projets de changement se sont multipliés notamment dans le secteur des particuliers avec plus de 60 projets en parallèle. Il a donc été nécessaire pour l'organisation d'intégrer la gestion du changement aux pratiques et à la stratégie d'entreprise. Toutefois, encore aujourd'hui, c'est un enjeu majeur à savoir comment arrimer avec succès tous ses projets.

Au fil des années, l'entreprise a développé des compétences internes et mis sur pied des équipes afin de gérer les changements. Elle fait aussi appel à divers consultants dans le but de planifier chaque étape et de fournir une méthodologie. Actuellement, la gestion du changement fait partie des pratiques courantes de l'organisation, mais elle n'est pas encore institutionnalisée et les parties prenantes ne partagent pas encore une même vision.

4.1.4.4 Niveau de maturité des pratiques de gestion du changement

À partir du questionnaire utilisé, la maturité de la gestion du changement de cette entreprise est évaluée à 3,1. Avant de compléter le questionnaire, l'interprétation du responsable avait été de 3,5 ce qui démontre la justesse de sa perception envers la capacité de son organisation à conduire un changement (voir tableau 4.4).

Tableau 4.4 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 4

CAS 4	Niveau de maturité
Niveau de leadership	3,3
Application de la gestion du changement	3,2
Compétences en gestion du changement	2,6
Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,7
Socialisation	2,9
Niveau de maturité de l'organisation	3,1

Le leadership en gestion du changement de l'organisation a une moyenne de 3,3. La force de ses leaders se retrouve dans la communication et la disponibilité des ressources. (niveau 4). Pour l'ensemble des autres critères, les leaders clés obtiennent une maturité de 3.

L'application de la gestion du changement sur l'ensemble des projets s'évalue à un niveau moyen de 4. Tandis que l'utilisation d'une approche commune, son application dans les fonctions ainsi que la mise en œuvre ont une moyenne de 3.

Le facteur des compétences en gestion du changement se voit attribuer la maturité moyenne la plus faible avec 2,6. Le portrait des formations et de l'apprentissage continu sont homogène pour l'ensemble des acteurs.

Pour la formation les employés ont été évalués à 1 et l'équipe à un niveau 2. Pour l'ensemble des acteurs, les possibilités d'avancement se résument à un niveau de maturité de 2 et à un niveau 3 pour la qualité des formations. Les compétences démontrées atteignent le niveau 4 pour les experts, mais une note de 2 pour les employés.

Le facteur de la standardisation est sa force avec 3,6 de moyenne. L'organisation dispose d'un groupe fonctionnel et permanent, d'un réseau de communautés de pratiques et de programmes en gestion du changement (niveau 4). Puis, l'organisation possède un processus d'amélioration continue pour ses pratiques à un niveau de maturité de 2. Les autres caractéristiques se définissent par un niveau 3.

Le dernier facteur détermine la socialisation de l'organisation face à la gestion du changement. La force de cette organisation se trouve dans la considération de l'importance de la gestion du changement et comme valeur culturelle avec une note de 4. Ses lacunes sont la communication des développements, avoir une définition partagée et sa charte exécutive avec des niveaux 2.

4.1.4.5 Modèle de gestion du changement

L'organisation n'est pas à ces premiers essais en gestion du changement. Sa démarche méthodologique est basée sur une gestion en mode projet.

Elle collabore avec plusieurs partenaires externes différents chaque année. Au fil de ses expériences, elle s'est construit son propre processus de développement (PDD) et ses propres modèles de gestion du changement. Son processus débute par les phases d'évaluation de faisabilité, ensuite par la conception, la réalisation et finalement le déploiement. Le prochain objectif en de gestion du changement est de définir un cadre de référence plus standard et plus adapté. De plus, vu l'envergure de l'entreprise et la variété de projets, l'organisation fera toujours appel à des consultants pour soutenir la plupart des projets, mais ils travailleront désormais avec l'approche de l'organisation.

4.1.4.6 Le responsable et l'équipe de gestion du changement

La responsable a débuté dans l'organisation comme conseillère RH. Puis, trois ans plus tard, elle a été promue au titre de responsable des équipes et de conseillers en gestion du changement. Elle travaille principalement dans la division des affaires et répond aux besoins des équipes. Elle joue un rôle d'accompagnateur afin d'aider les gestionnaires et leurs équipes à livrer des solutions et des projets. Son mandat est de conseiller et d'orienter les acteurs afin qu'ils deviennent autonomes. De plus, elle doit s'assurer de l'intégration des dimensions RH et veille à l'implication des parties prenantes. Finalement, elle établit les stratégies et fait la vigie des objectifs avant, pendant et après le changement.

Actuellement, l'organisation compte plus d'une trentaine de professionnelles qui s'occupe de la gestion du changement. Toutefois suite à la restructuration, il y a un réaménagement des équipes en gestion du changement. Ainsi, avec le décompte des consultants et des membres de l'équipe, le secteur des affaires compte 20 agents orientés vers la gestion du changement. Conséquemment, l'équipe de mise en œuvre est composée de la responsable en gestion du changement, du conseiller en formation, du conseiller en RH et de la personne en communication.

L'objectif de l'équipe est de développer la stratégie, de former et d'instrumenter les gestionnaires afin qu'ils puissent gérer leur propre projet et libérer la spécialiste en gestion du changement.

4.1.4.7 Projet de changement

Le projet à l'étude vise à déployer une application T.I. pour effectuer les financements hypothécaires de manière uniforme pour l'ensemble des succursales et des partenaires d'affaires. Ainsi, l'objectif est de faciliter l'accès et la synchronisation des données pour les représentants hypothécaires. Pour ce projet de changement, un comité a été mis sur pied pour superviser le déroulement de l'implantation. La première étape était de créer une plateforme informatique et de créer des projets pilotes. La deuxième étape était de former les acteurs et de veiller à leur utilisation. La dernière étape était de faire les ajustements requis afin d'effectuer les transferts de données au l'ancien programme au nouveau.

4.1.5 Description de l'organisation du cas 5

4.1.5.1 Contexte organisationnel

L'organisation œuvre dans le secteur alimentaire depuis plusieurs générations. Elle distribue ses produits de consommation à travers le monde et plus particulièrement aux États-Unis, au Royaume-Uni, en République Tchèque et au Canada. En effet, elle dessert plus de 50 pays et collabore avec plus de 19 000 employés. Actuellement, elle commercialise une centaine de marques locales et internationales.

Cette entreprise familiale est très attachée à son histoire et à ses traditions. Elle s'inspire de ses employés et de ses clients afin d'établir ses stratégies. L'organisation est très orientée vers la recherche et le développement. Elle revoit sans cesse ses produits afin de se réinventer et d'innover en continu tant au niveau technique que humain. C'est une entreprise qui exerce des pratiques responsables, durables et qui s'implique dans la communauté. Récemment les bureaux de New York et ceux à Montréal se sont fusionnés.

4.1.5.2 Culture organisationnelle

Leur culture fait ressortir le côté familial dans leurs valeurs et dans leurs approches. Les individus entretiennent une relation de réciprocité autant avec leurs employés qu'avec leurs consommateurs. L'organisation tire son avantage de la richesse de son héritage et de la proximité avec leurs partenaires. Les individus qui y travaillent sont loyaux, fiers et très engagés. Elle a su bâtir une culture d'entreprise centrée sur la passion, le respect, l'innovation, le sens des responsabilités et les résultats. L'organisation essaie d'être la plus humaine et sensible dans chaque parcelle de sa gestion. Les individus vivent dans un climat de confiance, de politesse et de positif. En contrepartie, les individus sont très inconfortables à l'idée des rétroactions négatives et des processus disciplinaires, c'est pourquoi ils ont tendance à être très tolérants. Bref, la culture est axée principalement sur les aspects de la famille.

4.1.5.3 Gestion du changement

La gestion du changement a été fortement intégrée dans leurs pratiques suite à la fusion avec la filiale des États-Unis. Au cours des années suivantes, l'organisation a vécu une saturation au niveau des changements ce qui a engendré une série de problèmes.

En effet, les changements sont venus miner l'équilibre des employés qui se sont retrouvés submergés par les projets en plus de leurs tâches régulières. La surcharge de travail a créé des situations de confusion et de stress qui ont diminué la motivation des employés. C'est donc à ce moment que l'organisation a pris conscience de l'importance de développer ses capacités à gérer ses changements. L'objectif était de minimiser les impacts sur ses employés et d'avoir une structure pour gérer les changements.

Ainsi, les dirigeants ont d'une part, dissocié la gestion du changement des bureaux T.I et d'autre part, ils ont amorcé son institutionnalisation. Toutefois, c'est seulement en 2010 qu'ils ont créé le premier poste permanent pour organiser, planifier, coordonner et mettre en œuvre l'ensemble des projets de changement. Actuellement l'organisation gère plus d'une trentaine de changements en parallèle qui sont supervisés par une responsable principal et des agents des ressources humaines.

4.1.5.4 Niveau de maturité des pratiques de gestion du changement

Selon l'évaluation du niveau de maturité, l'organisation obtient un niveau de maturité de 4. Du même fait, selon l'évaluation personnelle du responsable, elle a aussi attribué un niveau de 4. La mise en place d'une gestion technique et humaine des changements a permis d'atteindre une moyenne très élevée (voir tableau 4.5).

Tableau 4.5 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 5

CAS 5	Niveau de maturité
Niveau de leadership	3,5
Application de la gestion du changement	3,84
Compétences en gestion du changement	4
Standardisation d'une approche de gestion du changement	4,67
Socialisation	3,90
Niveau de maturité de l'organisation	4,0

Tout d'abord, le niveau de son leadership en gestion du changement obtient une maturité moyenne de 3,5. Les leaders-clés de son organisation sont très impliqués, sont d'excellents promoteurs, communiquent bien l'importance des pratiques, partagent une même vision et facilitent l'institutionnalisation.

Ensuite, la maturité de l'application de la gestion du changement de l'organisation atteint 3,8. À cet effet, elle dispose d'un ensemble de ressources disponibles afin de mettre en œuvre les changements. De plus, elle utilise une approche structurée et commune pour l'ensemble de ses projets et initiatives. Une de ses forces est qu'elle travaille à intégrer les activités de gestion du changement dans chaque fonction ou division de l'entreprise.

Pour sa part, le facteur des compétences, du développement, de la formation et de l'apprentissage continu obtient une moyenne de 4. L'expert et l'équipe responsable de la gestion du changement reçoivent en grande majorité de niveaux 5 pour l'ensemble des critères. La seule lacune identifiée est la possibilité d'apprentissage continu pour les employés. Finalement, l'ensemble des autres acteurs se voit attribuer des niveaux de maturité de 4.

Le facteur de la standardisation reçoit la plus haute note avec une moyenne de 4,7. Son organisation met en place des outils, des normes formelles et informelles, un processus d'amélioration continue, des réseaux de pratiques et un groupe permanent pour gérer ses changements.

Finalement, la socialisation de leur organisation atteint en grande majorité des 4, pour leur effort et un seul niveau 3 est associé à l'évaluation de l'efficacité de la gestion du changement et des succès durant les changements.

L'organisation démontre à travers les 5 facteurs sa rigueur et ses efforts afin d'augmenter sa capacité à gérer le changement sur l'aspect humain et technique. Ce qui confirme sa grande maturité organisationnelle tant au niveau de son organisation que de ses individus.

4.1.5.5 Modèle de gestion du changement

L'organisation utilise sa propre méthodologie et ses propres outils qu'elle améliore d'année en année. Pour subvenir aux besoins de la gestion du changement, elle a développé un modèle maison qui reflète bien leur réalité. De plus, elle utilise aussi d'autres modèles connus notamment celui des phases de préoccupations de Bareil ainsi que celui d'Adkar de Prosci qui servent de base conceptuelle.

Actuellement, l'organisation est en phase standardisation afin de faciliter l'intégration organisationnelle et individuelle de son approche. Pour ce faire, elle a mis sur pied plusieurs formations qui ciblent les gestionnaires et les agents de ressources humaines.

Ces activités permettront d'accompagner les employés au cours de leurs projets de changement. Ces activités servent aussi à développer les compétences sociales dédiées à la communication, à la gestion des émotions et à la résistance des personnes.

4.1.5.6 Le responsable et l'équipe de gestion du changement

La responsable des changements dans l'organisation occupe le poste au titre de directrice de la transformation organisationnelle depuis deux ans. Son parcours a commencé dans le département de marketing pendant deux ans, puis elle a été transférée dans celui de TI pendant plus de quatre ans.

Par la suite, l'organisation a créé un poste fonctionnel et permanent pour gérer l'ensemble des projets de changement. Ultimement, son rôle est de veiller à l'arrimage de tous les projets de changement, de coacher les équipes, de développer les formations, de standardiser la méthodologie, de créer des outils et d'interagir avec chaque division de l'organisation. Pour venir supporter la responsable, l'organisation a mis sur pied une équipe plus ou moins permanente. La fonction première de cette équipe est de veiller à faciliter l'intégration de la gestion du changement et le partage d'information. L'équipe officielle de la gestion du changement est composée d'un agent à temps partiel dédié au coaching et de la responsable en gestion du changement à temps plein.

De plus, au sein du département des ressources humaines, l'organisation a formé sept conseillers afin qu'ils deviennent des agents de changement. L'objectif est qu'ils deviennent des coaches, s'impliquent dans les opérations et qu'ils soient une référence en la matière. Présentement, ils ne sont pas encore partie prenante de l'équipe avec la responsable en gestion du changement.

Toutefois, l'organisation désire les intégrer éventuellement. Bref, pour conduire un projet, elle peut se retrouver avec une équipe de 8 à 9 personnes plus ou moins formées à cet effet.

4.1.5.7 Projet de changement à l'étude

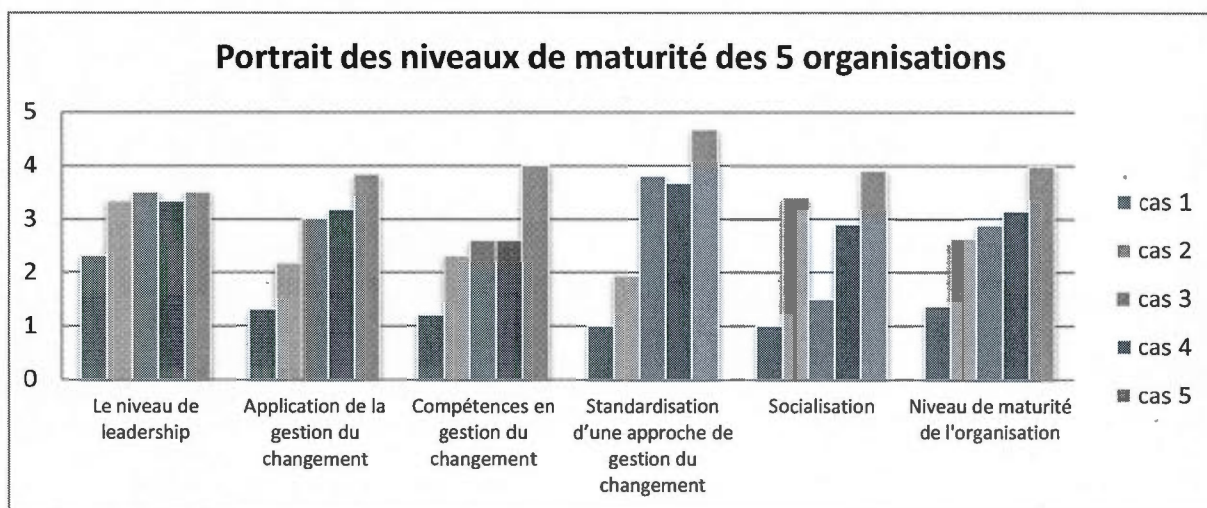
Le projet à l'étude est une réorganisation d'une centaine de postes. La mission était d'éliminer le plus rapidement possible les postes qui n'avaient aucune valeur ajoutée pour l'entreprise. En effet, au fil des années, la direction a pris conscience que certaines expertises ou compétences n'étaient plus recherchées par l'organisation. Ainsi, comme il y avait 40 % des postes vacants, le projet avait comme objectif réel de licencier exactement 70 personnes et d'abolir 100 postes. De ces personnes plusieurs approchaient leur retraite et d'autres traînaient des problèmes de performances.

Ainsi, l'organisation a fait appel à l'équipe de gestion du changement afin qu'elle développe une stratégie efficace. Son rôle était de minimiser les impacts négatifs sur les individus et sur le climat de travail. La situation était complexe à gérer parce qu'il avait une dissonance entre l'approche que la direction voulait entreprendre et celle de la responsables en gestion du changement. L'idée première était d'annoncer la nouvelle aux employés ciblés et de leur demander de quitter sans délai tout en payant leurs semaines de préavis. Cependant, la direction voulait absolument laisser libre choix aux employés de rester le temps qu'ils se trouvent autre chose ou qu'ils se sentent prêt à quitter. Bref, la culture familiale de cette organisation a fait que la direction était inconfortable face aux renvois.

4.1.5.8 Conclusion

La description des cinq organisations permet d'ériger une base de comparaison et de contextualiser leurs résultats sur leur niveau de maturité respectif. L'analyse de leur projet de changement et de leurs cultures améliore la compréhension de leur réalité en milieu de travail. L'annexe 1 présente un tableau synthèse des caractéristiques dominantes des organisations (voir tableau 4.6). De plus, le graphique 4.1 compare les résultats du questionnaire de maturité selon les cinq organisations.

Graphique 4.1 Comparaison des cinq facteurs de maturité des organisations



La seconde partie de ce chapitre présente la mise en commun des thèmes ressortie des études de cas. Les résultats en relation avec le courage managérial comprennent les pratiques de gestion du changement, les conditions organisationnelles, les conditions individuelles, les manifestations de courage et les autres résultats pertinents.

4.2 Pratiques de gestion du changement

Suite à la description de chaque organisation, la partie suivante présente les pratiques en gestion du changement qui sont liées au courage managérial. Selon les résultats, huit pratiques en gestion du changement sont ressorties des analyses de cas. Parmi les huit, trois pratiques se sont avérées communes pour l'ensemble des cas. Ainsi, la gestion de la résistance, la communication de même que la planification exigeraient du courage managérial, et ce, peu important les caractéristiques de l'organisation. Le tableau 4.7 ci-dessous présente le nombre de fois que chaque pratique a été énoncée par cas en ordre d'importance. Par exemple, la gestion de la résistance a été énoncée par les cinq répondants, et plus particulièrement, neuf fois par le cas 2.

Tableau 4.7 Pratiques de gestion du changement liées au courage managérial

Pratiques de gestion du changement liées au courage managérial	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
Gestion de la résistance	1	9	3	2	6
Communication	4	6	8	1	1
Planification	3	2	5	1	3
Feed-back	2	1			3
Mobiliser les alliés	4	5			1
Analyse des parties prenantes	1	2			
Formation		4			
Accompagnement	3				

Somme toute, en réponse à l'objectif de la recherche, les résultats suivants mettent en évidence comment le courage intervient dans les activités de gestion du changement selon chaque niveau de maturité.

Les résultats seront présentés sous forme de profil et en ordre croissant du plus bas au niveau le plus haut afin d'établir une meilleure base de comparaison.

4.2.1 Pratiques de gestion du changement du cas 1

Au cours de son projet de changement, la responsable a dû faire appel à plusieurs pratiques en gestion du changement qui lui ont demandé de faire preuve de courage. La particularité de cette étude de cas est premièrement sa maturité de 1,4 et deuxièmement que le courage managérial est apparu dans la totalité de ses pratiques. Les résultats suivant décrivent comment le courage managérial interagit avec la gestion de la résistance, la communication, la planification, l'analyse des parties prenantes, le feed-back, la mobilisation, l'accompagnement et la formation.

4.2.1.1 La gestion de la résistance

Au niveau le plus bas de l'échelle de maturité, le courage managérial permet de comprendre les enjeux de la résistance des individus sans nécessairement la gérer de manière méthodique. Dans ce cas, la résistance provenait d'un manque de croyance envers le changement où les gens qui ont reçu les nouvelles directives ont eu peur des conséquences. Ainsi, plus le projet avançait plus les individus ont anticipé des scénarios qui ont soulevé beaucoup de craintes chez les gestionnaires et les employés. Ces individus ont fait preuve de réticence et leur engagement s'est détérioré. Selon la responsable, c'est à ce moment qu'il y a eu les premiers signes de résistance et que la gestion du changement est devenue plus complexe. La responsable a dû faire preuve de courage pour repérer les personnes réfractaires et les rassurer.

4.2.1.2 La communication

La communication a exigé du courage managérial de manière continue durant le projet. Particulièrement quand est venu le temps de présenter les résultats du sondage devant les équipes et de s'exposer aux critiques. La communication a exigé à tout le monde un effort puisqu'il n'était pas commun pour cette organisation d'encourager ce genre d'échange ouvert. En effet, les responsables ont ressenti un certain inconfort quand est venu le temps de présenter les résultats, d'écouter les membres de leur équipe et d'encourager leur rétroaction. Ainsi, comme l'organisation entretient des silos entre les départements depuis longtemps cela a demandé énormément de courage au responsable pour créer des opportunités de communication afin de solliciter l'avis des subordonnés, de leurs collègues et de leur patron.

Habituellement, la communication est souvent intuitive, entreprise à la fin des projets et négligés au début. La responsable affirme aussi que « ça prend des habiletés de communication ou sinon il faut en développer parce qu'une des choses qui fait en sorte qu'on n'a pas le courage, c'est qu'on ne sait pas comment le dire » (COM,C1,2). Le courage a été nécessaire dans « la communication parce que toutes les fois qu'on veut communiquer aux cibles parce qu'on veut se remesurer et veut savoir sur quoi on a fait des gains. On se bat avec nos collègues qui ne veulent pas communiquer toute l'information » (COM,C1,1).

4.2.1.3 Le feed-back

Selon la responsable, il n'a jamais été pratique courante pour l'organisation et pour ses acteurs de pratiquer la rétroaction auprès de leurs équipes. Lors de l'implantation de leur changement de culture, la responsable a dû faire preuve de courage managérial en implantant cet exercice à 360 degrés.

La rétroaction venant de l'ensemble des strates hiérarchiques était pour le deux tiers de ces équipes la première fois qu'ils recevaient du feed-back de leur entourage. C'est d'ailleurs là qu'est intervenu le courage managérial par le fait de demander du feed-back, de considérer les réponses obtenues et d'en produire un plan d'action. Le courage des responsables a été aussi présent dans l'exercice de mobiliser les acteurs et dans la gestion des retombés de cette rétroaction.

4.2.1.4 La planification et les objectifs

Pour cette organisation la planification se fait surtout pendant le changement et non avant. De plus, elle doit être approuvée et révisée par la haute direction. La planification aide à déterminer les prochaines étapes et d'établir les objectifs. La responsable définit la planification stratégique comme un moyen de se doter d'outils de mesure pour évaluer ses réalisations actuelles et celles à la fin du projet. La planification doit s'accorder avec la vision du président, elle doit identifier l'échéancier et elle doit être réaliste. Ainsi selon la responsable cela nécessite « du courage parce que des fois à ce niveau-là ils veulent les résultats pour demain, mais il faut que tu laisses le temps aux gens de réaliser des choses si tu veux les remesurer sinon tu vas perdre leur mobilisation » (PLAN,C1,1). De plus, il est aussi essentiel de fixer des objectifs afin de pouvoir suivre l'évolution du projet. Cet exercice exige beaucoup de courage puisqu'il faut enligner l'ensemble des parties prenantes à être en accord avec le plan. Dans cette organisation il n'est pas pratique courante de travailler en collaboration puisque leurs besoins sont souvent différents.

4.2.1.5 L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes se rattache au courage managérial dans le sens où elle permet de déterminer sur qui tu dois agir et permet d'adapter ton approche en conséquence. En effet, « quand tu sais qui sont les parties prenantes tu es capable de les regarder une et l'autre et tu es capable de jauger tes alliés, les gens que tu as besoin de convaincre plus et l'influence que tu dois exercer sur eux, c'est plus facile d'avoir du courage » (APP,C1,1). Le courage managérial fait donc référence au fait d'identifier les acteurs impliqués et de les responsabiliser au changement.

4.2.1.6 Mobiliser ses alliés

Au niveau 1, on cherche l'approbation du président comme appui pour rallier l'organisation. Comme le projet était corporatif, « toutes les activités et toutes les interactions qui visent ce *buy in*, cette appropriation pour s'engager dans cette démarche-là, ça demande du courage » (MOB,C1,2). Il faut alors faire preuve de courage dans ses conditions pour aller chercher l'adhésion des gens. En effet, la responsable et ses partenaires ont dû s'assurer d'une compréhension commune et de véhiculer l'importance du changement afin qu'il s'engage vers un but commun. La responsable avoue qu'une personne courageuse aurait eu le réflexe de savoir à qui s'adresser, quoi dire et qui aller chercher comme allié dans le projet. Toutefois, dans le cadre de ce projet, il a été très ardu de mobiliser ses alliés et de les maintenir unis tout le long du projet. Certaines personnes ont lâché prise ce qui a exigé beaucoup de courage pour les ramener. Ainsi comme le mentionne la responsable « ça demande de l'implication et de l'investissement de vous et de votre équipe et des autres en fait de tout le monde, ce n'est pas seulement un individu c'est la somme des individus qui sont courageux qui vont faire en fin de compte qu'on va y arriver » (MOB,C1,4).

4.2.1.7 L'accompagnement

Selon le cas, avoir du courage managérial est d'accompagner les gens dans le changement du début jusqu'à la fin. En effet, les responsables, les gestionnaires, les partenaires d'affaires et les employés ont été mis dans des conditions difficiles. Ainsi, les responsables et partenaires d'affaires ont recouru à beaucoup de courage afin d'offrir un soutien constant, de guider les équipes et d'accompagner les gens pendant la gestion des résultats et la mise en action. Les activités d'accompagnement ont demandé de la persévérance pour sécuriser les individus et pour faire progresser le projet.

4.2.2 Pratiques de gestion du changement du cas 2

Le cas 2 illustre une organisation qui possède une maturité des pratiques de gestion du changement de 2,6. Parmi les huit pratiques, la responsable affirme que 7 d'entre elles exigent du courage managérial. Elle considère que la gestion de la résistance, la communication, la planification, l'analyse des parties prenantes, le feed-back, la mobilisation et la formation sont les activités qui font appel au courage managérial.

4.2.2.1 La gestion de la résistance

La responsable associe le courage managérial à la gestion de la résistance. Pour pallier la résistance, la responsable implique les personnes s'opposant aux changements. « Donc une personne qui est très réfractaire et qui a l'impression de se faire imposer quelque chose on lui demande de faire partie du projet pilote » (GDR,C2,2). L'objectif est de s'engager courageusement à considérer leur critique envers le projet et de trouver la source de leur réticence. Pour réaliser cet exercice, il faut faire face à la résistance et la prendre de front.

De plus, dans le projet, la transformation du rôle technique des RH en un rôle stratégique a créé aussi une vague de résistance puisque cela atteignait leurs compétences. Pour gérer ce type de résistance, la responsable affirme avoir fait preuve de persévérance, de patience pour faire arriver le nouveau modèle de l'entreprise. La responsable en gestion du changement considère la résistance comme l'une des pratiques exigeant le plus de courage managérial. Afin de faire face à ces individus, il arrive que la responsable gère la résistance individuelle pour en arriver à un consensus collectif. Elle prend le temps de répondre à chacun des arguments individuellement en les convoquant. Selon elle, cela permet de prendre la résistance à la source et d'éviter les confrontations de groupe. Toutefois, elle gère la résistance de manière très intuitive et il lui arrive d'agir trop tard.

4.2.2.2 La communication

Dans le cas 2, les activités de communication sont davantage réalisées à partir des médias tels que les téléconférences, les courriels et les lettres mensuelles. Elles servent principalement à faire le pont entre le haut et le bas de l'échelle hiérarchique. Ainsi, elle s'appuie sur la volonté d'entreprise pour faire passer ses messages. À cet effet, le courage apparaît davantage dans l'action de transmettre l'information plutôt que dans l'acte de concevoir ou de planifier l'information.

La responsable est mandatée uniquement pour vulgariser l'information et pour la coordonner. Selon elle, ce qui exige le plus de courage managérial c'est que « la communication doit être simple concis et je trouve ça toujours *challengeant* de ne pas trop en dire, mais quand même d'expliquer le pourquoi du comment » (COM,C2,4). En effet, pour sa part le démon est dans les détails de la communication, il faut évaluer quoi dire, quand et comment le dire. Ainsi le courage managérial est un levier nécessaire afin de savoir par où commencer et à qui communiquer.

De plus, la responsable doit livrer le modèle de l'entreprise et communiquer la vision de la haute direction. Par conséquent, cela lui a demandé du courage lorsque durant le projet elle a dû communiquer un message dont elle était elle-même en désaccord, mais qu'elle n'a aucun pouvoir décisionnel. La communication devient alors une pratique très ardue dont l'objectif est de véhiculer une vision dont la responsable n'y croit pas. Bref, la responsable nomme la communication comme étant l'une des pratiques qui doivent être accompagnées de courage managérial au cours du projet.

4.2.2.3 La planification

La planification d'une stratégie est une pratique qui nécessite du courage managérial lors de la création d'un plan, mais aussi dans la présentation des plans. En effet, la responsable doit faire face au jugement et aux critiques lorsqu'elle présente son plan aux différentes parties prenantes. D'autant plus que la responsable avoue sauter certaines étapes pour accélérer le processus ou par manque de connaissance. Selon elle il faut du courage spécialement à ce moment parce que « préparer une stratégie qu'on doit présenter ce qu'on allait faire à la haute direction. C'est comme si je leur disais qu'on n'a pas passé à travers toutes les étapes donc je dirais que c'est du courage » (PLAN,C2,1). Elle classe ainsi la planification comme étant l'une des trois pratiques demandant le plus de courage et le fait de rester fidèle ou d'accepter les modifications en cours.

4.2.2.4 L'analyse des parties prenantes

Selon la responsable « l'analyse des parties prenantes est un très bon exemple de quelque chose qu'on doit reprendre à peu près tous les trois mois car ça bouge tellement vite » (APP,C2,1).

Le courage managérial apparaît dans la continuité de l'action et dans le suivi du parcours des acteurs clés du changement. La responsable affirme aussi que ça permet de prendre la résistance à la source et d'influencer les bonnes personnes.

4.2.2.5 Le feed-back

Le feed-back est une autre activité qui a demandé un certain courage managérial. La rétroaction des parties prenantes exige une écoute active, mais aussi une considération dans les commentaires énoncés. Il faut établir un lien de confiance et agir en conséquence pour que les personnes s'expriment encore. Ainsi, la responsable mentionne que l'employé « va venir, il va parler, il ne va pas hésiter à donner son feed-back. Et il va comprendre aussi que si son feed-back n'est pas pris en compte, il va comprendre que c'est pour le bien de tout le monde » (FB,C2,1). La rétroaction est une source d'information qui permet d'aider la haute direction à faire de meilleur choix.

4.2.2.6 Mobiliser ses alliés

Pour faire arriver le modèle de changement du projet, la responsable dit qu'il lui a fallu avec l'aide de son équipe faire preuve de courage pour mobiliser les employés pour qu'ils participent au changement. La responsable a passé plus de 80% de son temps au téléphone afin d'aller chercher les informations nécessaires au changement. « Ça c'est une autre manière de les intégrer, du moment où quelqu'un participe à un processus, comprend le but ultime de faire ça, participe au processus de changement ça les aides à changer. » (MOB,C2,2). Encore une fois, on veut chercher leur engagement individuel et collectif et on veut qu'il y croie également. Il faut que la masse se rallie au projet, et ça demande beaucoup de volonté et de courage pour amener les gens à y croire malgré leur réticence.

4.2.2.7 La formation

La responsable nomme la formation comme étant l'une de des pratiques qui demande le plus de courage pour gérer un changement. Elle mentionne que la création de matériel de formation requiert du courage au quotidien pour s'assurer de répondre aux besoins réels et développer un apprentissage continu. Au cours des sessions de formation, ce qui est plus demandant c'est d'imposer des nouvelles façons de faire qui viennent de la direction. Cependant, « une fois qu'on leur a communiqué et on les invite en formation là c'est la partie le fun parce qu'on est fier de montrer ce qu'on a fait. Il y a toujours de la résistance [...]. Mais je trouve ça plus facile d'aller chercher les gens [...] en face à face. C'est plus facile de voir leur réaction » (FORM,C2,3). La formation est donc une activité qui a recours au courage, mais davantage dans sa planification et face à la résistance que la formation en soi. D'autant plus que dans cette organisation les formations sont axées sur les aspects techniques.

4.2.3 Pratiques de gestion du changement du cas 3

L'organisation du cas 3 représente un niveau de maturité de 2,9 sur une échelle de 5. Parmi les huit pratiques de changement soulevées, seulement trois font partie de celle dont elle a fait preuve de courage. Dans le cadre de son projet de changement, ce sont la gestion de la résistance, la communication et la planification.

4.2.3.1 La gestion de la résistance

À un niveau un peu plus élevé dans la maturité que les deux précédents, le courage managérial représente la gestion de la résistance lorsque la personne responsable doit aller sur le terrain et prendre en charge les opposants.

Il doit répondre à la résistance en prenant le risque de s'exposer et d'échouer. Selon la responsable, c'est son nom qui est en jeu, il faut savoir comprendre et démontrer les faits afin de les convaincre d'adhérer au projet et de réaliser chacune des étapes.

La responsable soulève aussi la nécessité de faire preuve de courage managérial face à de la résistance tranquille. Par exemple « dans les projets en cours, ils disent oui je le fais, et finalement ils ne le font pas et même à l'implantation ils ne veulent plus. Donc il faut être prévoyant » (GRI,C3,1). La responsable mentionne qu'elle n'a pas été témoin de résistance massive. Habituellement avec les bons arguments et une démonstration de la pertinence du projet la majorité des individus acceptent de s'engager dans le changement.

4.2.3.2 La communication

Parmi les pratiques de gestion du changement, la responsable reprend la communication comme faisant partie de celle exigeant le plus de courage managérial. Il faut communiquer au début avec l'ensemble des parties prenantes, mais aussi à la fin du projet, quand vient le temps de communiquer ça prend du courage pour la responsable, mais aussi pour le promoteur du projet. « Moi mon courage est dans l'équipe, je vais aller parler au *sponsor* du projet, mais ce n'est pas moi qui annonce, ce n'est pas moi qui communique, c'est le sponsor qui doit faire ça. Qui se met en avant du projet. [...] Parce que c'est lui qui amène tout ça, c'est lui qui doit faire preuve de plus de courage » (COM,C3,3). En effet, la responsable et son sponsor doivent vouloir et y croire pour arriver à passer leurs messages. La responsable doit aussi guider et conseiller les promoteurs pour qu'ils communiquent les bonnes informations aux bonnes personnes et le plus efficacement possible. Par ailleurs, comme l'organisation possède peu de niveaux hiérarchiques, la communication se fait plus directement avec la direction et ça peut demander du courage aux responsables d'engager des conversations avec leur supérieur.

De plus, « seulement pour aller interviewer les gens ça prend un certain courage pour leur dire pouvez-vous m'expliquer si vous avez des craintes vis-à-vis ce projet ou vos impressions ça prend un certain courage d'aller voir cette personne-là » (ENT,C3,1). Ça prend effectivement du courage pour organiser une entrevue avec l'exécutif du projet pour lui poser une série de questions, mais surtout d'avoir ses vraies réponses si lui n'est pas ouvert.

4.2.3.3 La planification

La responsable en gestion du changement met en relation la planification et le courage managérial « parce qu'il faut s'imposer, et il faut s'impliquer, dire qu'on veut participer aux rencontres parce qu'on n'est pas nécessairement invité automatiquement » (PLAN,C3,1). En effet, l'organisation n'a pas encore le réflexe d'inclure la responsable en gestion du changement dans ses rencontres de projet, c'est pourquoi elle doit elle-même s'intégrer puisqu'elle est essentielle à la planification. Toutefois, elle n'est pas toujours bien reçue dans les réunions.

De plus, durant ses rencontres chaque partie prenante « a des objectifs différents et il faut amener nos points de vue pour arriver à un consensus pour faire avancer le projet. Donc tout le monde doit faire preuve de courage quand on a des objectifs d'affaires » (PLAN,C3,1). Chacune des parties a des intérêts et des contraintes de temps et de budget qui joue dans la balance. Puis, lorsque le plan d'action est établi, ça prend du courage managérial afin de suivre l'orientation qui a été décidée. De plus, il faut être courageux en continu, car il faut savoir accepter que le plan puisse être changé au cours du projet et de refaire l'exercice.

4.2.4 Pratiques de gestion du changement du cas 4

La responsable de l'organisation à un niveau de maturité de 3,1 présente aussi trois pratiques nécessitant du courage managérial parmi les huit proposées. Ainsi, la résistance, la communication et la planification font partie des trois activités susceptibles de faire apparaître des manifestations de courage managérial.

4.2.4.1 La gestion de la résistance

La résistance découle de la surcharge de travail et de la confusion des rôles face aux nombreux de projets de changement. Cette organisation est celle qui génère le plus de projets en parallèle et se voit dans l'obligation d'établir des stratégies d'arrimage pour minimiser la résistance. Les employés et les gestionnaires « ne sont pas convaincus facilement, ils ont toujours l'impression qu'on rajoute, une autre rencontre, un autre comité » (GDR,C4,1) et ils ont de la difficulté à accepter de nouveaux changements. C'est donc en faisant preuve de courage que la résistance peut être gérée. Cette organisation planifie les projets, créer des équipes de gestion et les intègre pour gérer la résistance qui apparaît. Parfois, il ne suffit que de démontrer les bénéfices et de leur expliquer que ça va s'intégrer à leur travail pour limiter les impacts négatifs.

Par ailleurs, certains employés récalcitrants demandent aussi à la responsable de faire preuve de courage. En effet, dans ce projet un gestionnaire a été greffé dans le comité de projet sans préavis. De ce fait, il était confus, critiquait le projet, faisait courir des rumeurs et était réfractaire au changement. La responsable a dû le rencontrer et lui faire face pour éviter les conséquences négatives sur le projet.

4.2.4.2 La communication

La responsable associe la communication au courage managérial lorsque vient le temps de parler ouvertement des problèmes et de les communiquer aux autres. Apparemment, les gestionnaires préfèrent écrire et évitent de créer des opportunités d'échange. Actuellement, cela leur demande beaucoup de courage pour aller vers le monde, planifier la communication et aller les rencontrer directement. En effet, les acteurs ont souvent recours aux politiques et aux procédures pour se dégager des problèmes.

4.2.4.3 La planification

La responsable réfère aussi au courage managérial en ce qui a trait à l'établissement des livrables et à la planification en gestion du changement. « En mode projet, nos livrables ne sont pas aussi concrets, souvent on va amener à faire réfléchir les gens ensemble parce que ça stagne et ça sort de tout bord tout côté » (PLAN,C4,1). Selon cette responsable en gestion du changement, il est plus difficile de vendre l'importance de notre contribution et de convaincre les acteurs de suivre les étapes prescrites parce que les résultats sont moins quantifiables.

4.2.5 Pratiques de gestion du changement du cas 5

La dernière organisation représente une maturité de 4 et désigne la résistance, la communication, la planification, le feed-back et la mobilisation comme des sources de courage managérial. Toutefois, elle porte un regard très différent sur les activités de gestion du changement en comparaison aux autres organisations.

4.2.5.1 La gestion de la résistance

Le cas 5 représente le niveau supérieur de maturité, toutefois la gestion de la résistance est considérée comme une activité qui exige du courage managérial afin de répondre aux préoccupations des individus. La responsable anticipe les résistances, les accepte et même les souhaite. Selon elle, la résistance est un bon indicateur, il faut savoir la gérer avec courage pour en tirer le maximum d'information. En effet, selon la responsable « c'est une excellente nouvelle la résistance parce que donner des commentaires négatifs permet de comprendre ce qui ne va pas. De plus les gens qui soulèvent des enjeux deviennent courageux du moment où ils ont quelque chose de meilleur à proposer ou parce qu'ils exposent leur peur parce qu'ils tiennent à certains aspects » (GDR,C5,2). Pour être à l'aise avec ce style de gestion ouverte, il faut avoir beaucoup de courage et d'ouverture. Toute porte à croire que lorsque les parties prenantes seront plus sensibles et plus habiletés à recevoir de la résistance explicite, il sera plus facile de faire preuve de courage parce que ce genre de discours sera attendu.

Il existe aussi une autre forme de résistance celle implicite. « La résistance implicite c'est les gens qui nous disent ce qu'on veut entendre, mais ils ne font pas ce qu'on a besoin ça nous aide pas parce que des fois on peut être pendant un an sur un changement en pensant que tout le monde est d'accord on avance tout va bien puis quand vient le temps d'implanter et quand vient le temps d'avoir des ressources pour la formation tout le monde disparaît » (GRI,C5,2). Les gens n'étaient probablement pas d'accord depuis le début du projet, mais personne n'a vu l'intérêt ou n'a eu assez de courage pour s'exprimer. Bref, tout type de résistance demande d'agir avec du courage.

4.2.5.2 La communication

Le dernier cas considère que la communication occupe une place majeure dans la gestion du changement. La responsable s'occupe principalement de créer des opportunités de communication et ce genre d'activité requiert du courage ainsi que de la volonté. Elle « axe beaucoup sur le fait que ça soit à deux voies parce que juste faire de la communication envoyer des *email* sur des changements pour moi ça vaut pratiquement rien donc j'encourage beaucoup les gens à faire des rencontres d'équipes, des rencontres informelles, au pire au téléphone pour justement où les gens peuvent donner leurs commentaires pis que les gens soit témoins de ça » (COM,C5,1). Ce genre de communication demande beaucoup de volonté, d'effort, d'ouverture et d'écoute active. Il faut être courageux pour entreprendre une communication dans ce sens et de manières continues.

4.2.5.3 Le feed-back

La responsable considère le feed-back comme une pratique majeure et nécessaire à la gestion du changement. La responsable de la gestion du changement affirme que les rétroactions négatives sont une source d'information essentielle pour faire progresser le projet. Elle doit se faire en plusieurs temps et de manière continue. Toujours selon la responsable, il faut beaucoup de courage managérial pour accepter le feed-back négatif, l'encourager et l'utiliser de manière constructive. La responsable va jusqu'à recommander à ses gestionnaires de solliciter les commentaires de leur équipe. En effet, ce genre d'exercice permet, selon elle, de savoir comment les convaincre ou comment améliorer leur situation. Le plus ardu dans la pratique du feed-back est de faire « le suivi, de dresser les choses à améliorer et selon moi ça prend un certain courage parce que ça prend du temps et ce n'est pas toujours évident de dire à des gens qu'est-ce qu'on peut améliorer et après de faire le suivi. C'est peut-être un bel exemple de courage » (FB,C5,3).

La responsable fait remarquer que les employés du bas de l'échelle ont tendance à avoir plus de courage à énoncer leur feed-back que ceux de l'échelle supérieure.

4.2.5.4 La planification

Dans le cadre d'un changement, la période la plus importante pour cette responsable est la planification. C'est le moment qui demande de faire preuve de courage afin d'établir un plan efficace. C'est aussi là « qu'on pense à nos stratégies, on pense au niveau de la gestion de projet à notre calendrier d'événements, aux dates importantes et qui fait quoi » (PLAN,C5,2). Il faut établir un plan d'action dès le départ pour maximiser la réussite et éviter le stress ou le chaos. Ainsi lors des sessions de planification, il faut avoir le courage de dire les vraies choses, d'établir une structure et d'accepter de la suivre. Il faut aussi arriver à une entente qui rejoint les besoins de toutes les parties prenantes. Conséquemment, lorsque les objectifs sont cohérents et précis, il est plus facile de communiquer la démarche à entreprendre aux parties prenantes.

4.2.5.5 La mobilisation

La responsable de la gestion du changement souligne que les gens aiment le statu quo et la stabilité de leur environnement. C'est pourquoi lorsqu'il est question de s'engager dans un changement, il faut avoir du courage managérial pour mobiliser son monde. Du tout début jusqu'à la fin, la responsable doit s'assurer de rallier ses pairs et la direction pour intégrer le changement.

4.3 Conditions organisationnelles

Les conditions organisationnelles regroupent les éléments que chaque entreprise a mis en place afin de caractériser leur environnement de travail ainsi que leur gestion. L'analyse des résultats des 5 organisations a permis de relever 13 conditions organisationnelles qui influenceraient l'émergence de manifestations de courage managérial. En effet, ce sont des facteurs clés qui dicteraient les comportements et les attitudes des individus.

Ces conditions se divisent en deux catégories soient la culture organisationnelle et la culture de gestion du changement. Les responsables décrivent leur culture organisationnelle à partir du style de leadership, de la culture d'entreprise, de leur prise de conscientisation, de leur volonté d'entreprise, de leurs valeurs, de leur environnement permissif et de la clarté de leur mission. La culture organisationnelle se compose de l'ensemble des 7 éléments proposés par les responsables. Toutefois, lorsqu'on mentionne la culture d'entreprise on désigne davantage les discours explicite où la responsable a énoncé et a discuté clairement de la culture de son entreprise. Pour sa part, la culture de gestion du changement est définie à partir, de leur méthodologie, de leur maturité, de leurs outils, de leurs conditions gagnantes, de la gestion de projet et de la gestion du changement.

À partir des études de cas, chaque organisation a su décrire des conditions organisationnelles qui lui sont propres. Chacun des 13 éléments de leur culture est un bon indicateur qui permet de comprendre comment et pourquoi le courage managérial se manifeste ou ne se manifeste pas. Le tableau 4.8 présente les éléments qui contribuent aux conditions organisationnelles selon le nombre de fois qu'ils ont été énoncés par chaque responsable. De plus chacun des conditions ont été numéroté afin de mieux les repérer dans le détail des études de cas.

Tableau 4.8 Conditions organisationnelles du courage managérial

Conditions organisationnelles	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
CULTURE ORGANISATIONNELLE					
1. Culture d'entreprise	3	4	1	1	1
2. Style de leadership	2	2		1	2
3. Prise de conscience	1	2			1
4. Volonté d'entreprise		3		1	
5. Environnement permissif	3		2		
6. Valeurs	5		1		
7. Clarté de la mission		1			2
CULTURE GESTION DU CHANGEMENT					
8. Méthodologie	1	2	2	2	2
9. Niveau de maturité	2	1	1	1	1
10. Gestion du changement	2	2	2	2	2
11. Outils		2	2	2	2
12. Conditions gagnantes	8				
13. Gestion de projet	1				

4.3.1 Conditions organisationnelles du cas 1

Cette organisation œuvre dans le secteur du financement et possède une maturité de 1,4. Les résultats de l'étude de cas 1 présentent les conditions organisationnelles actuelles selon la vision de la responsable en gestion du changement. Selon elle, les cultures de son entreprise ne sont pas favorables à promouvoir les actes de courage managérial. Ainsi, malgré leur prise de conscience sur l'importance de manifester du courage managérial au quotidien, l'organisation possède un environnement social et administratif contraignant qui freine l'effet collectif. Voici le détail de ses conditions organisationnelles.

4.3.1.1 Culture organisationnelle

Selon la responsable, l'organisation possède une culture (condition 1) qui n'inclut pas encore les meilleures conditions à l'émergence du courage managérial. En effet, dans une organisation où la performance est prédominante, les individus vont souvent faire les choses rapidement et seront motivés par l'atteinte de leurs résultats à court terme. De plus, la culture actuelle renvoie à des valeurs axées sur l'expertise des individus et leur rendement individuel. Par conséquent, cela érige des silos entre les départements et limite les comportements collectifs. Ainsi, selon la perception de la responsable, pour que la direction investisse dans le développement du courage managérial, il faut qu'elle y voie un intérêt social et financier. Présentement, la responsable sent que la haute direction est plus ouverte à cette idée, mais qu'il est complexe de transformer une culture d'expert qui est hermétique.

Actuellement, le leadership (condition 2) est identifié comme une capacité personnelle à prendre des décisions ou à gérer des individus. Le style de leadership adopté par la plupart est davantage axé sur l'aspect technique et directif. De plus, à travers leur silo, les gestionnaires ont tendance à opérationnaliser leur propre style de gestion selon le besoin de leur projet ou de leur équipe. En effet, la responsable décrit ses leaders comme « des experts dans à peu près tout qui ne vont pas demander d'aide, qui sont difficile d'approche, [...] et qui ont l'impression qu'on est toujours en train de leur dire quoi faire mais eux ils savent c'est quoi » (LEAD,C2,1). Selon la responsable, les gestionnaires considèrent à tort tout savoir et sont très indépendant.

Selon la responsable, « Un mot important est la culture et son environnement permissif (condition 3). Pour que dans une organisation il y ait du courage, il faut qu'on permette d'en avoir » (PERM,C1,1). L'organisation crée rarement des opportunités d'échange.

La responsable souligne que les employés et particulièrement les gestionnaires ont peur de s'exprimer parce qu'ils craignent d'avoir des répercussions sur leur statut. Pour reprendre ses mots, l'organisation est le vase communicant de ses employés et selon elle, il est difficile d'être plus courageux que ton organisation. Elle pose un regard sur son organisation en disant « qu'on pourrait en faire plus, tantôt je parlais de permission, si cette institution ne se donne pas la permission d'être plus courageuse, elle peut difficilement permettre à son monde de l'être. Il y a donc à tous les niveaux des pas à faire, mais en ce moment on a un peu trop peur » (PERM,C1,2). Cette peur est omniprésente et elle est ancrée dans la culture de l'organisation. Les gens ont été témoins et ont vécu dans le passé certaines situations difficiles qui ont forgé l'imaginaire collectif. La responsable explique qu'au fil du temps c'est devenu plus gros que nature ce qui a marqué l'organisation et limité le courage managérial. L'organisation a cumulé beaucoup de peur au travers de ses expériences et c'est ce qui a entraîné le fait que les gens ne veulent plus agir différemment parce qu'ils anticipent les conséquences sur leur emploi ou sur leur relation de travail.

Selon la responsable, leur culture possède des éléments organisationnels et humains qui freinent l'apparition de courage. Elle affirme que pour permettre le courage, il faut gérer ses éléments. Puis, quand les gens vont sentir qu'ils ont l'ouverture pour le faire et que l'organisation leur donne les outils pour bien le faire, le courage managérial fera partie de leur comportement. Cependant, avant même de pouvoir le permettre, il doit y avoir une prise de conscience (condition 3). Pour se faire la responsable dit que l'organisation et sa direction doit se poser les bonnes questions et revoir leurs façons de faire. En effet, le courage fait partie d'un réflexe que l'organisation n'a pas encore. Présentement, elle « a été longtemps en mode défensif pour X et Y raisons, là il faut changer nos paradigmes et ce dire de changer » (PDC,C1,1). Toutefois, il faut encore une fois que l'organisation puisse quantifier ses bénéfices sinon elle ne verra pas l'importance de manifester du courage managérial. La responsable souligne que le courage managérial doit aussi faire partie de la culture de l'organisation.

Le courage vient à la défense des bonnes valeurs (condition 5) qui doivent être partagées par l'ensemble. Ces valeurs forment le collectif de l'organisation et permettent de faire respecter le code d'éthique.

Par ailleurs, selon la responsable on ne peut former les personnes à être courageux. Pour y arriver, il faut mettre en place les conditions qui permettent de faire émerger le courage. Il faut s'assurer que les acteurs aient une compréhension commune et l'environnement nécessaire.

4.3.1.2 Culture de gestion du changement

La responsable du premier cas, parle du courage comme un élément très culturel qui ne peut pas se dissocier de son contexte de changement. La culture de gestion du changement apparaît ainsi comme un élément générateur de courage managérial. Le portrait des capacités à gérer un changement de cette organisation s'évalue à 1,4 sur une échelle à 5 niveaux de maturité (condition 6).

Actuellement, l'organisation n'a pas encore identifié quelles étaient les conditions gagnantes (condition 7) à intégrer à sa gestion du changement. La responsable en gestion du changement et ses partenaires d'affaires aspirent à gérer le changement au quotidien, à avoir une proche commune et à conscientiser les gens aux changements. Leur but est que la gestion du changement devienne partie prenante des leurs pratiques courantes.

Toutefois, la culture de l'organisation pousse les individus à faire les choses rapidement. Par conséquent, ils ont tendance à oublier ou à omettre des étapes pour arriver plus vite aux résultats. De plus, l'organisation considère la gestion du changement (condition 8) comme « un élément inconfortable parce qu'on ne parle pas de quelque chose de précis, ça ralenti souvent, ça freine les processus et sa empêche l'avancement des étapes » (GC,C1,1).

La responsable remarque alors que les gestionnaires préfèrent gérer l'arrimage des projets à leur manière à partir de leur connaissance. De ce fait, il arrive alors souvent qu'il y ait trop de personnes qui veulent et qui prennent le rôle de leader. Elle raconte que les projets de changement sont habituellement imposés par le conseil d'administration. Il y a donc un engagement très formel et une pression pour mener à terme les projets. Comme il n'existe pas de vision commune, les échéances établies sont souvent loin de leur réalité, la planification des étapes est parfois bousculée par le temps et les partenaires d'affaires reçoivent beaucoup de pression. Ainsi, l'organisation et ses responsables sont placés dans des positions inhabituelles et doivent gérer un niveau d'émotion élevé. Selon la responsable « moins les conditions de succès sont là, plus ça te prend de courage » (GC,C1,8) pour faire arriver les choses.

L'intérêt de la gestion du changement est encore au balbutiement de leur réflexion. La responsable « croit que ça nécessite de la gestion du changement, peu importe celui qui le subit ou qui l'initie » (GC,C1,1). Toutefois, la gestion du changement n'est pas une pratique bien intégrée ni bien comprise dans l'organisation. Pourtant, il y a des personnes qui maîtrisent certains éléments de la gestion du changement toutefois elles sont réparties dans l'organisation. L'intégration de cette culture est ardue puisqu'il n'y a toujours pas d'ancrage sur une compréhension commune.

La responsable explique aussi qu'en général, l'organisation se préoccupe davantage de l'arrimage entre les systèmes puisqu'elle a de la difficulté à se positionner par rapport aux aspects humains du changement.

Autre élément important, la gestion de projet (condition 9) ne fait pas non plus partie de leur force. Les seules gens spécialisés en changement sont dans les groupes TI. Conséquemment, cela influence l'orientation des projets et le déploiement des stratégies. Pour pallier cette lacune, l'organisation emprunte des ressources externes pour ses différents projets. En effet, il n'y a pas d'équipe formelle en gestion du changement sur le terrain seulement une spécialiste disponible.

Ainsi, malgré le manque de ressources et de compétences en gestion du changement, l'organisation a tout de même choisi un modèle très complexe pour orchestrer ses changements (condition 10). Elle a donc dû faire appel au support de plusieurs partenaires d'affaires pour veiller à sa compréhension et son application. Toutefois, malgré sur bonne volonté et leurs efforts, leur culture en gestion du changement ne fait pas partie d'un réflexe de gestion. L'organisation est encore en mode réactive et se retrouve souvent sans moyen lorsque le niveau s'intensifie.

4.3.1.3 Faits saillants des conditions organisationnelles du cas 1

L'organisation démontre qu'elle ne possède pas les conditions organisationnelles qui permettent d'intégrer le courage managérial à sa culture. Les manifestations apparaissent en réponse à une situation d'urgence ou de crise. Pour sa part, la culture organisationnelle limite et freine les phénomènes sociaux en ce qui concerne les manifestations de courage et la réalisation de la gestion du changement. Les individus ont tendance à travailler pour leur besoin.

De plus, leur culture cache un passé qui mine les comportements et attitudes actuels. Par ailleurs, pour admettre l'importance de développer le courage managérial dans l'organisation, il faudrait que la direction reconnaisse son retour à l'investissement. Toutefois, l'organisation est en mode défensif, elle mise sur le rendement individuel et il y a encore beaucoup de peur chez les individus.

En contrepartie, sa culture de gestion du changement inflige beaucoup d'obstacles émotionnels et administratifs. Leur niveau de maturité de 1,4 témoigne de leur faible capacité à gérer un changement de manière structurée. La responsable conduit leur changement de manière très intuitive ce qui oblige la responsable à subir les imprévus. Selon elle, « ça prend du courage à tout le monde et à différent moment pour que la gestion du changement s'opère » (GC,C1,1). Le contexte fait en sorte que les leaders doivent être courageux et sont souvent en mode survie. Cet environnement ne permet pas de mobiliser les autres acteurs à en faire autant.

4.3.2 Conditions organisationnelles du cas 2

La deuxième entreprise dessert le secteur des systèmes de transport et propose des conditions organisationnelles qui ont façonné les individus à exécuter ce qui est dicté. Leur culture valorise les comportements homogènes qui mettent de l'avant les valeurs de l'entreprise. Les conditions qui sont ici présentées modèrent les manifestations de courage qui dérogent des pratiques courantes. Le déploiement des projets et les initiatives sont ainsi indissociables de la volonté de l'entreprise. Son niveau de maturité en gestion du changement s'évalue à 2,6 et suggère une conformité dans les actions collectives.

4.3.2.1 Culture organisationnelle

La culture d'entreprise (condition 1) est principalement axée sur une mission technique et sur l'innovation de ses produits. Les valeurs misent davantage sur l'exécution des demandes venant de la hiérarchie ce qui n'est pas propice à l'apprentissage du courage managérial ni à son application en continu. Présentement, le style de leadership (condition 2) observé est transactionnel et basé sur l'expertise des individus. Le projet de changement sur la transformation des rôles en ressources humaines vise d'ailleurs à renverser ce style rigide afin de développer un leadership plus inspirant. Les leaders actuels sont de bons techniciens ou directeurs d'ingénieries. En effet, ils ont été choisis grâce à leurs connaissances des systèmes techniques. Au cours des années passées, l'organisation a investi dans le développement des compétences techniques. Les gestionnaires sont d'ailleurs très spécialisés dans leur domaine, mais possèdent très peu de compétences sociales. Selon la responsable, l'organisation « est en train de mettre en place des choses pour se développer en tant que leader » (LEAD,C2,2).

Une des conditions organisationnelles essentielles au courage managérial est la prise de conscience (condition 3) sur l'importance de vouloir changer. Comme le mentionne la responsable, tout d'abord, « il faut reconnaître qu'il faut agir » (PDC,C2,2) pour gérer avec courage. Il doit donc y avoir une ouverture et un réel désir pour l'intégrer à la culture. Toutefois, cela exigerait une volonté organisationnelle (condition 4) et un effort de la haute direction. La responsable explique qu'il faudrait également que la direction reconnait que leurs gestionnaires ne sont pas outillés et le besoin de l'être. En ce moment, la responsable espère que l'organisation prendra vite conscience de l'importance de cette qualité de gestion. En effet, présentement il ne semble pas avoir de désir fondamental de la part de la haute direction. L'intérêt apparaît principalement au niveau inférieur de la structure hiérarchique.

Conséquemment, l'environnement de travail ne permet pas non plus de s'exprimer (condition 5) et de prendre des initiatives sans l'accord de la direction. Les employés et la responsable suivent se réfère à la volonté d'entreprise et se colle à l'exécution de la stratégie organisationnelle.

Pour cette organisation, c'est la haute direction qui décide et qui oriente les projets. Ensuite, toutes les activités sont reliées à cette vision commune et elle est transmise vers le bas. En effet, cette stratégie est une ligne directrice qui déresponsabilise les gestionnaires dans leur prise de décision ou dans leurs actions. « Dans la gestion du changement, c'est une volonté d'entreprise et c'est un but commun alors s'il n'y a pas d'entente possible avec les parties, il faut que ça remonte » (VD,C2,2). Encore une fois comme le souligne la responsable, s'il y a de la résistance c'est à la direction de la prendre en charge. Le rôle de la responsable est d'être l'intermédiaire afin de faire vivre la culture et de véhiculer leurs messages.

4.3.2.2 Culture de gestion du changement

Au fil de ses projets, une culture de gestion du changement est tranquillement en train de se former. La responsable commence à reconnaître sa contribution, mais l'organisation axe encore sur la dimension technique. La gestion de projet (condition 6) est d'ailleurs bien maîtrisée et prédominante contrairement à la gestion du changement (condition 7). C'est pourquoi il faut « une prise de conscience, tout le monde dit que la gestion du changement c'est super important, mais je suis un bon exemple, je suis responsable de la gestion du changement, mais je fais aussi de la gestion de projet » (PDC,C2,1). L'organisation démontre ainsi qu'il n'y a pas de compréhension globale. Ainsi, il y a encore une confusion entre les deux concepts de gestion.

Les conditions s'appuient sur les décisions de la direction et non sur un processus de gestion du changement commun et structuré. La responsable agit selon les besoins du moment du projet et une équipe se forme autour. L'expertise en gestion du changement se retrouve un peu partout dans l'organisation, elle n'est donc ni officielle ni uniforme et plutôt réactive. Lorsque le projet de changement est initié par l'organisation, la responsable doit préparer une stratégie qu'elle doit soumettre à la haute direction. Selon la responsable, il faut du courage managérial parce qu'elle présente un processus qu'elle ne maîtrise pas. La responsable avoue gérer les changements de manière très intuitive. Selon elle, la gestion du changement se définit comme faire face à la résistance.

L'organisation emprunte son modèle à une unité d'affaire interne (condition 8). Toutefois comme chaque unité est très différente, il faut adapter leurs principes à leur capacité. Actuellement, il développe leur expertise sur le terrain et tente de comprendre comme relier les activités de gestion du changements entre elles. La responsable fait aussi appel à des consultants externes afin d'assurer l'arrimage entre les pratiques et le modèle.

Son niveau de maturité est évalué à 2,6 (condition 9). La raison pour laquelle la responsable justifie ce niveau et qu'« il n'y rien qui existe, il y a effectivement cette méthodologie empruntée, mais on n'a pas encore en tant qu'équipe livrée un projet complet utilisant cette méthodologie donc on n'est pas encore des experts en changement dans chacune des étapes parce qu'on n'a pas encore passé par toutes les étapes » (MATU,C2,1). En effet, les responsables et gestionnaires gèrent le changement et les impacts sur leurs employés de manière très spontanée. Les outils offerts à la responsable du changement ont été circonscrits dans une seule formation provenant de l'unité d'affaire interne.

La formation que la responsable et une partie de son équipe ont reçue ne faisait que suggérer une démarche. Cependant, la formation lui a permis d'acquérir une certaine structure par rapport à la gestion du changement, de comprendre le modèle et d'identifier où se situent les personnes dans la courbe normale du changement. De ce fait, elles sont mieux outillées pour faire changer ces personnes. Toutefois, les outils sont disponibles uniquement pour l'équipe de gestion du changement. En effet, l'organisation ne reconnaît pas encore le besoin de développer une culture de gestion du changement et de l'intégrer aux autres fonctions. La responsable reconnaît aussi que la culture de gestion du changement est loin d'être partagée et collectivement comprise.

4.3.2.3 Faits saillants des conditions organisationnelles du cas 2

Ainsi, l'entreprise du cas 2 ne possède pas actuellement des conditions organisationnelles qui ne favorisent ni ne fait pas la promotion du courage à travers sa culture. En effet, le rôle des agents de changement est d'exécuter la mission de l'entreprise et le leadership est basé sur des aptitudes techniques. Les activités mises en place ciblent la recherche et le développement de leurs produits et leurs services, mais négligent le plan humain. Toutefois, il y a une prise de conscience sur l'importance des compétences sociales et humaines qui se reflète par leur récent projet de changement. De plus, leur culture de gestion du changement est encore orientée vers la gestion de projet. Leur méthodologie n'est pas encore adaptée à leur propre capacité ni utilisée à toutes les étapes. Somme toute, les marques de courage managérial, sont comme leur gestion, plus intuitives.

4.3.3 Conditions organisationnelles du cas 3

La troisième organisation travaille dans le secteur de la logistique de transport et démontre une plus grande ouverture face au comportement de courage managérial. Elle présente de meilleures conditions et un environnement plus adéquat pour développer ce genre de comportement. Les conditions organisationnelles sont définies par une forte culture d'entreprise intégrée et une culture de gestion du changement plus structurée. Son niveau de maturité avait d'ailleurs été attribué à 3,1. Ainsi, voici le détail de ses cultures.

4.3.3.1 Culture organisationnelle

La culture de l'entreprise mise énormément sur le respect de ses partenaires. Elle met l'accent sur une approche humaine, empathique et sécuritaire. Ces multiples valeurs (condition 1) sont fortement intégrées et ont une grande influence sur les comportements des employés. L'organisation a su faire vivre sa culture (condition 1) dans son environnement. Les conditions sont plutôt favorables à l'éclosion de courage managérial, mais pas nécessairement à l'intérieur de toutes les divisions. L'organisation encourage beaucoup l'expression et la rétroaction des individus. Au fil des années, elle a créé un l'environnement ouvert qui favorise des échanges constructifs. Le contexte et la culture de l'organisation permettent et acceptent les comportements de courage tant qu'ils sont basés sur les valeurs de la mission de l'organisation (condition 2).

La responsable affirme que « pour se ramasser avec ses gens courageux c'est son organisation qui crée ça, c'est elle qui les a choisis. C'est l'entreprise qui a créé cet environnement-là. Même je crois que tu n'as pas vraiment besoin d'être courageux à la base et tu vas pouvoir le faire pareil » (PERM,C3,2). Ainsi, quelqu'un qui s'engage envers l'organisation développera son courage puisque son environnement le permet (condition 3).

Ces manifestations seront renforcées par le cadre de son travail et également influencer par son collectif. Les valeurs de l'organisation dictent les comportements socialement désirés en milieu de travail. De ce fait, chaque individu qui n'adhère pas aux normes sociales notamment en étant négatif ou en prônant le statu quo ne sera pas toléré. En effet, ils nuisent à l'atteinte des objectifs et vont à l'encontre des principes véhiculés dans l'organisation.

4.3.3.2 Culture de gestion du changement

L'organisation se caractérise par sa culture organisationnelle, mais également par sa culture de gestion du changement qui tend à influencer ses employés. L'organisation fait face à de nombreux changements de différentes natures, depuis toujours. Ainsi, suite à l'évaluation des bénéfices amenés par la gestion du changement, l'organisation a décidé de déployer cette approche pour l'ensemble de ses projets. En effet, le fait d'avoir une structure de gestion du changement lui a permis d'atteindre plus facilement les objectifs et le rendement désiré.

Cependant, dans les comités de projet, les acteurs travaillent surtout sur l'aspect technique des activités. De ce fait, c'est principalement la responsable en gestion du changement qui rappelle l'importance d'intégrer l'aspect humaine du changement (condition 4) dans les pratiques. Elle s'impose au sein des groupes et conseille ses gestionnaires pour conduire les changements le plus humainement possible. La responsable affirme que les manifestations de courage sont nécessaires « tout le temps quand on est en gestion du changement » (GC,C3,2) puisqu'il n'est pas aisé de conscientiser les individus.

À ce jour, l'importance de la gestion du changement tente d'être transmise à l'ensemble de l'organisation. La responsable et son équipe ont élaboré leur propre méthodologie (condition 5) et ils essaient de la rendre accessible afin qu'elle traverse tous les départements. Dans certains cas, il arrive qu'ils aient recours à des consultants pour superviser et alimenter le modèle ou leurs outils (condition 6) dans leur évolution.

Bref, avec un niveau de maturité de gestion du changement de 2,9 (condition 7), l'organisation doit encore forcer l'intégration de la gestion du changement dans tous ses projets. D'ailleurs, même si elle accorde de l'importance à la gestion du changement, l'organisation et ses individus n'ont pas encore développé ce réflexe dans leur gestion.

4.3.3.3 Faits saillants des conditions organisationnelles du cas 3

L'organisation présente un terrain fertile pour entreprendre le développement du courage managérial. Sa culture laisse croire qu'elle possède des conditions organisationnelles favorables notamment par un environnement permissif et un collectif influent. Ainsi, comme la cohésion est forte, les comportements ont un effet de contagion sur l'ensemble de l'organisation. Ses valeurs prônent la sécurité, le développement et les individus. Les individus agissent en fonction des valeurs et de la mission véhiculées. L'organisation entretient un climat de confiance avec ses acteurs et encourage beaucoup leur autonomie. L'organisation a du cœur tant au niveau de l'aspect humain que de celui technique. D'ailleurs, le collectif de travail fait rarement preuve de résistance. En effet, leur stratégie est de choisir des candidats qui représentent leur culture et qui partagent leur vision.

Actuellement, sa culture de gestion du changement gagne en maturité. La responsable et son équipe ont créé leur propre méthodologie qui évolue au fil de leur expérience. La responsable en gestion du changement est une personne qui mise beaucoup sur l'écoute active et sur l'empathie dans son rôle-conseil. L'organisation n'a pas encore le réflexe d'intégrer de la gestion du changement. La responsable en gestion du changement doit souvent s'imposer ou elle est ajoutée dans les projets locaux par la direction. Ces conditions démontrent que l'organisation serait ouverte aux initiatives courageuses. Toutefois, il n'y a rien qui a été concrètement mis en place pour le développer. La responsable considère son entreprise comme courageuse, mais ne justifie pas pourquoi.

4.3.4 Conditions organisationnelles du cas 4

L'organisation 4 est une institution financière qui présente des conditions axées principalement sur ses procédures et ses politiques d'entreprise. Sa culture organisationnelle, sa culture de gestion de changement et ses valeurs favorisent le développement de l'individu et de l'économie. Les comportements et ses activités sont mobilisés vers des résultats. L'organisation est structurée par une hiérarchie à plusieurs niveaux et divisée sous de nombreuses unités d'affaires. Elle est d'ailleurs en constant changement culturel. Voyons ainsi comment le courage managérial est conditionné dans cette institution à 3,1 de maturité.

4.3.4.1 Culture organisationnelle

Sa culture d'entreprise (condition 1) est ancrée dans son processus de gestion. Elle a recours à ses politiques et à ses normes pour promouvoir les comportements et attitudes socialement acceptées. Le cadre hermétique et bureaucratique de son environnement de travail limite les actions de courage managérial.

Pour véhiculer les valeurs dans l'entreprise (condition 2), la responsable appuie que c'est le leadership des gestionnaires qui fait la différence. Actuellement, comme il existe un nombre infini de comités décisionnels, il est difficile pour un individu d'exercer son influence. L'organisation veut que ses gestionnaires soient les représentants officiels de la culture. Cependant, leur charge de travail, les procédures et la structure de l'organisation ne le permettent pas encore.

À cet effet, la volonté d'entreprise (condition 3) est très importante et très forte, elle module la gestion et la réflexion des acteurs. La responsable affirme que ce qui essentiel « c'est de mettre tout le monde à niveau, s'assurer d'avoir une compréhension commune et de définir ce que c'est et ce que ce n'est pas » (VD,C4,1) tant au niveau de sa gestion courante que de sa gestion du changement. Cependant, vu l'envergure de l'entreprise et ses multiples processus d'affaires, il n'est pas rare que les messages se perdent.

4.3.4.2 Culture de gestion du changement

Si la culture organisationnelle influence les comportements et attitudes des individus, c'est toutefois la culture de gestion changement qui influence leurs pratiques. La gestion du changement a été amenée dans l'entreprise il y a de nombreuses années. Pourtant, ce n'est que récemment que les responsables « travaillent beaucoup plus en amont dès qu'un projet est pensé, nous on est sollicité, on identifie qui est touché, où est la résistance, les leviers et comment on les accompagne dans le changement » (GC,C4,1). Ainsi, l'équipe de gestion du changement travaille sur le développement d'une culture de gestion du changement dans l'organisation. Toutefois, comme l'organisation est toujours en période de changement, l'instabilité de sa culture de gestion du changement freine son intégration.

L'organisation reconnaît que la gestion du changement (condition 4) est essentielle. Toutefois, la dimension humaine est encore inconfortable pour certains acteurs. De ce fait, la responsable en gestion du changement souhaite développer ses gestionnaires afin qu'ils deviennent autonomes et qu'elle devienne conseillère. Pour ce faire, elle devra les outiller (condition 5) et développer leurs compétences en gestion du changement. De ce fait, lors des projets tous les intervenants seraient habilités pour faire face au changement. Par conséquent, il faut d'abord établir une base solide, une méthodologie commune et ensuite la déployer.

La responsable se dit en avance sur les autres entreprises en termes de gestion du changement. Leur niveau de maturité a été évalué à 3,1 (condition 6). Toutefois, selon elle, ce niveau s'est vu régresser dans les dernières années dû à la réorganisation de certaines équipes de gestion et aux nombreux changements. En effet, le chevauchement des projets est venu miner le collectif de travail. Actuellement, les responsables redressent la situation en habilitant davantage les équipes de gestion du changement. Toutefois, pour améliorer la culture de gestion du changement, l'organisation fait affaire avec des partenaires d'affaires externes pour établir une approche commune et pour adapter leur méthodologie (condition 7). Les parties prenantes pourront ainsi gérer leurs propres projets de la même manière. Bref, la culture de gestion du changement n'est pas encore bien établie et concise.

4.3.4.3 Faits saillants des conditions organisationnelles du cas 4

L'organisation possède des conditions organisationnelles qui ne favorisent pas l'émergence de comportements tels que le courage managérial. En effet, cette corporation possède une culture qui valorise le respect des procédures et des politiques internes. Leurs nombreuses filiales, leur système hiérarchique et leurs normes sociales permettent d'uniformiser leur gestion. La culture et ses valeurs sont très fortes.

L'organisation détient beaucoup de départements, d'équipe, de comités et de gestionnaires qui tentent de s'articuler dans la même direction. Leurs nombreuses unités d'affaires limitent les interactions directes où tout doit passer par des procédures.

En ce qui à trait de leur capacité à gérer ses changements, l'organisation fait affaire avec plusieurs consultants et utilisent plusieurs modèles et outils. La contribution des partenaires d'affaires soutien nombreux projets en parallèle qui sont modulés par des livrables, des échéances et des budgets stricts. Cependant, la responsable en gestion du changement travaille avec son équipe sur un modèle mieux adapté à leur réalité. Avec leur base commune, elle vise à développer les gestionnaires en tant qu'agent de changement autonome. Le déploiement de ces activités permettrait de mieux véhiculer la culture à travers l'organisation.

Présentement les conditions organisationnelles se limitent aux normes sociales dictées par l'organisation. Chaque stratégie est filtrée par les politiques administratives pour ensuite être déléguée. De plus, les individus n'agissent pas directement un sur l'autre. En effet, ils doivent se référer aux procédures administratives pour entreprendre toute démarche. Ce genre de culture limite les initiatives de courage. Il manifeste du courage que si la situation est en déséquilibre ou lorsqu'il y a un risque trop élevé. Le courage est davantage un comportement réactionnel.

4.3.5 Conditions organisationnelles du cas 5

La dernière organisation œuvre dans le domaine de la alimentaire et met en place des conditions plutôt en faveur du courage managérial.

Selon sa culture et son contexte, l'organisation présente une ouverture considérable face aux initiatives de courage managérial. D'ailleurs, il y a déjà des activités de formation mises en place pour développer certains aspects individuels du courage managérial. De plus, la responsable en gestion du changement semble aussi avoir manifesté plus d'une fois du courage dans ses fonctions. Par conséquent, voyons comment se définissent les conditions de cette organisation à un niveau de maturité de 4.

4.3.5.1 Culture organisationnelle

Après plusieurs générations d'existences, la culture d'entreprise (condition 1) a su s'intégrer dans chaque parcelle de l'organisation. Ces valeurs et principes s'apparentent à une grande famille unie et sensible. Les employés sont très attachés et très fiers de faire partie de cette entreprise. Les valeurs sont tellement fortes que parfois les gens ont de la difficulté à s'engager dans des conversations difficiles qui pourrait heurter les gens. Les responsables essaient de gérer le plus humainement possible et de rester proches de leur monde. Cette culture amène des relations de réciprocité et d'ouverture. Ce genre d'environnement permet aux personnes d'oser faire preuve de courage managérial. De plus, vu leurs valeurs de respect et leur climat de confiance ce genre de comportement est toléré et accepté.

La responsable affirme qu'il est plus facile d'imposer des limites et de justifier les projets lorsque les individus peuvent se référer à une mission organisationnelle (condition 2) qui respecte leurs valeurs. Selon elle, « Une fois que la mission était claire ça donne beaucoup d'énergie, ça donne beaucoup de courage pour dire : je veux faire bien les choses et je vais faire tout ce qui est en mon possible pour que ça se passe bien s'il faut que je parle au président je vais y aller, s'il faut que j'aille parler à telle personne je vais y aller parce que ma mission est claire je veux que ça se déroule le mieux possible » (MISS, C5, 2).

La mission est une référence pour orienter les actions futures. Elle devient un élément clé à la gestion quand les employés lui adhèrent.

L'organisation a déjà passé à travers une prise de conscience (condition 3) sur l'importance d'intégrer le courage dans leur gestion. Elle a commencé des activités afin de former les gestionnaires sur leurs compétences transformationnelles. Ce processus sera entrepris à tous les niveaux hiérarchiques. Ainsi, ses différents ateliers serviront à faire vivre les valeurs de l'organisation et permettront de développer leur franc parlé. Toutefois, à ce jour, ce genre de leadership (condition 4) n'est pas encore très observé. Bref, l'organisation semble considérer le courage managérial comme un aspect culturel qui doit se développer à partir de la mission et des valeurs

4.3.5.2 Culture de gestion du changement

À l'intérieur de cette entreprise, la culture de gestion du changement est une bonne vitrine pour promouvoir le développement du courage managérial. Selon la responsable « il y a comme un devoir envers la gestion du changement. Des fois, on découvre les vrais impacts, les bénéfices et les conséquences, et il y a des choses qui ne sont pas contrôlables ou de nouveaux trucs qu'on n'avait pas prévus » (GC,C5,2). Une culture de gestion du changement permettrait de mettre en valeur le courage managérial afin d'acquérir un réflexe d'action et une meilleure flexibilité face aux obstacles. La philosophie de gestion du changement (condition 4) est bien intégrée dans l'organisation. La responsable et son équipe gèrent leurs projets de changement à partir de leur propre méthodologie (condition 5) et visent à standardiser leurs outils (condition 6). Au fil de leur expérience et de leur apprentissage, leur approche devient de plus en plus standard. Présentement, la gestion du changement (condition 4) est amorcée au même moment où la gestion de projet débute. Bref, l'organisation possède une culture de changement très bien établie.

4.3.5.3 Faits saillants des conditions organisationnelles du cas 5

L'organisation 5 est en phase de développement de certaines conditions liées au courage managérial. Sa culture familiale influence les acteurs à agir pour le bien-être de l'organisation et des individus. Suite à leur prise de conscience, l'organisation a investi dans plusieurs initiatives concernant le leadership, la communication et les valeurs. Ils combinent les innovations techniques et humaines. La responsable en gestion du changement encourage les activités de rétroaction, accepte la résistance et est réceptive aux critiques des individus. Ils sont pour elle et ses gestionnaires une bonne nouvelle qui démontre que les individus ont un intérêt envers leur organisation. Toutefois, il arrive que leurs préoccupations envers les effets négatifs puissent freiner certaines actions qui vont à l'encontre de la pensée de groupe, mais d'un autre côté cela favorise la compréhension des intentions.

Pour sa part, la culture de gestion du changement offre une structure et une méthodologie adaptée. Elle base ses activités sur plusieurs modèles dont celui des préoccupations. Les acteurs sont volontaires dans leurs actions et initiatives. La responsable est très proactive dans ses actions et entretient de bonnes relations avec ses pairs. L'évaluation de leur maturité obtient un niveau 4, ce qui illustre une capacité organisationnelle et individuelle efficace dans ses processus de gestion du changement. Bref, ce type d'organisation est un terrain fertile à l'articulation du courage managérial.

4.4 Conditions individuelles

Les conditions individuelles sont les caractéristiques que l'individu possède et maîtrise. Suite aux analyses des résultats, 14 conditions ont émergés des entretiens avec les responsables en gestion du changement. Ces conditions individuelles pourraient permettre d'évaluer les capacités d'une personne à manifester du courage en milieu de travail. Contrairement aux conditions organisationnelles, ces conditions semblent plus difficilement pouvoir faire partie d'un apprentissage. De plus, comme le courage managérial semble avoir une conception subjective, la section suivante présente chacun des profils associés au responsable. Chaque responsable a, en effet, défini et observé quels étaient les éléments personnels qui permettraient d'identifier une attitude ou un comportement de courageux. Le tableau 4.9 ci-dessous présente les conditions individuelles associées au courage managérial et qui ont émergé des études de cas. Quatre d'entre elles semblent caractériser une base soit : l'authenticité, la capacité à influencer, la confiance en soi et le fait de croire en l'organisation. Le tableau répertorie également le nombre de fois que la condition a été mentionnée pour chaque cas.

Tableau 4.9 Conditions individuelles du courage managérial

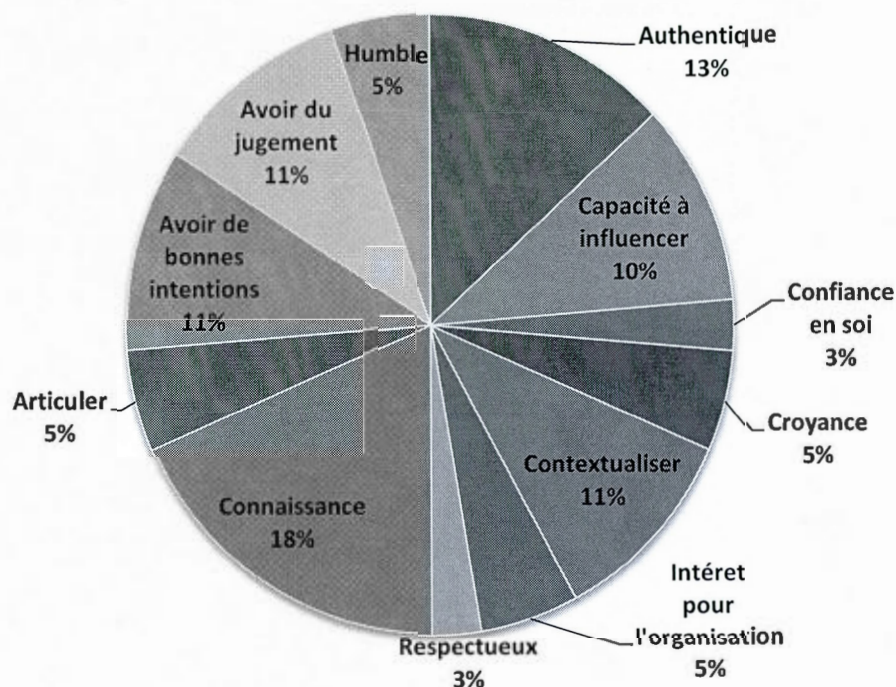
Conditions individuelles du courage managérial	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
1. Authentique	5		6	1	2
2. Capacité à influencer	4		3	1	1
3. Confiance en soi	1	1	1		2
4. Croyance	2	6		2	1
5. Contextualiser	4			2	1
6. Être disponible		1	1		1
7. Intérêt pour l'organisation	2	1			2
8. Respectueux	1		2	1	
9. Avoir la connaissance	7		5	1	
10. Articuler	2	1			
11. Avoir de bonnes intentions	4				2
12. Avoir du jugement	4				1
13. Humble	2		2		
14. Empathique			3		

À présent, voici la conception de chaque profil managérial selon les conditions individuelles de chaque responsable en gestion du changement.

4.4.1 Conditions individuelles du cas 1

La responsable en gestion du changement du cas 1 identifie le profil de conditions individuelles qui, selon elle, est nécessaire pour faire preuve de courage managérial. Par les 14 conditions, elle identifie 12 d'entre elles comme partie intégrante d'une personne ayant le potentiel pour manifester du courage. Le graphique 4.2 illustre en pourcentage l'importance des conditions qui forment le profil managérial de la capacité à une personne à être courageux. Ainsi, voici le détail des conditions individuelles les plus pertinentes.

Graphique 4.1 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 1



4.4.1.1 Avoir les connaissances (18%)

Plus souvent qu'autrement, avoir les compétences et l'expérience favorisent les manifestations de courage managérial. En effet, pour qu'une action soit identifiée comme du courage managérial, il faut que la personne sache de quoi elle parle, qu'elle comprenne les processus de l'organisation et qu'elle détienne une connaissance de base du milieu. De plus, avoir de l'expérience permet de tirer avantage de l'historique des événements passés pour mieux se positionner et agir dans le futur. La connaissance peut venir de l'apprentissage organisationnel interne, mais les valeurs ajoutées viennent souvent de ce que sait ou a vécu l'individu à l'extérieur. Selon la responsable il faut agir en connaissance de cause pour faire preuve de courage.

4.4.1.2 Être authentique (13 %)

L'individu doit aussi correspondre à un niveau d'authenticité pour manifester du courage managérial. En effet, selon la responsable, il faut que la personne soit capable de dire les vraies choses et de nommer les choses telles qu'elles sont. Cette personne doit donc être honnête et avoir une vision honnête. Une personne qui sous-entend des choses ou qui ment ne peut pas engendrer des gestes courageux.

4.4.1.3 Avoir de bonnes intentions (11%)

La responsable conçoit que les intentions derrière l'action doivent être dans l'intérêt de l'organisation ou des parties concernées. En effet, la personne doit avoir l'« intention de faire avancer les choses, désir de progresser et d'arriver à quelque chose de mieux seul ou collectivement » (INT,C1,1) . Il faut que les motivations soient bonnes et positives. En effet, il ne devrait pas avoir de procès d'intention qui interpelle une animosité, une agressivité ou l'intention de nuire à quelqu'un. Elle affirme que l'évaluation des intentions définit si le courage est sain ou malsain. Ainsi, la personne en soi doit avoir le désir profond de faire avancer les choses pour son collectif ou son organisation. Elle doit être de bonne foi. C'est selon elle, une condition essentielle au courage managérial.

4.4.1.4 Avoir du jugement (11%)

Une condition fortement énoncée par la responsable est le jugement de la personne comme élément clé à l'action courageuse. Elle affirme que « du courage pour moi ça vient avec du jugement » (JUG,C1,1). Il faut avoir du jugement, faire appel à la morale ainsi qu'avoir un bon raisonnement pour être en état de manifester du courage managérial.

Il faut qu'il ait une réflexion derrière l'action et que la personne ait un jugement juste de la situation.

4.4.1.5 Savoir contextualiser (11%)

La responsable reprend la notion de connaissance pour ajouter qu'une personne doit avoir la capacité de contextualiser ses actions. En effet, « une des premières choses ça lui prend est un degré de sensibilité à son environnement, parce que faire preuve de courage sans être capable de faire une bonne lecture et sans savoir » (CONT,C1,1) ce n'est pas du vrai courage managérial. Il faut pouvoir comprendre le contexte spécifique de l'organisation. En effet, la culture, le milieu de travail, les antécédents organisationnels sont des facteurs qui viennent influencer les comportements. Il faut savoir les comprendre et les identifier pour manifester du courage.

4.4.1.6 Capacité à influencer (10%)

De plus, il faut que la personne ait une habileté à influencer les individus ou une situation. Pour ce faire entendre et pouvoir convaincre, il faut d'abord et avant tout être influent. Ainsi, une personne qui maîtrise les jeux d'influence lors des interactions avec les acteurs clés peut plus facilement faire preuve de courage.

4.4.1.7 Être articulé (5%)

Pour faire preuve de courage, il faut savoir dire les choses et apprendre à s'exprimer. La responsable explique qu'il y a une manière de communiquer pour faire passer un message et ce n'est pas toutes les personnes qui possèdent cette capacité. En effet, « les gens doivent être habile à dire les choses d'une manière recevable, tout ce dit mais il y a une façon de le dire » (ART,C1,1). Bref, pour être courageux il faut être assez articulé pour avoir un discours cohérent et concis, tout en étant franc et direct.

4.4.1.8 Défendre ses croyances et ses convictions (5%)

Pour qu'une action soit identifiée comme une manifestation de courage, il faut qu'elle soit légitimée par les croyances et les convictions de l'individu. La responsable affirme que «quelqu'un qui a du courage c'est une personne qui agit selon ses convictions qui va prendre des dispositions en fonction de ces convictions-là » (CROY,C1,2). Il faut aussi croire en ce qu'on veut amener pour trouver des moyens intéressants de répondre aux situations.

4.4.1.9 Avoir de l'humilité (5%)

Pour faire preuve de courage, il faut avoir l'humilité d'avouer les erreurs du passé, d'accepter que présentement ça ne fonctionne plus et de reconnaître que les choses doivent changer. Il faut savoir se rendre vulnérable afin de faire preuve de résilience individuelle. Pour agir avec courage managérial, il faut que la personne soit humble.

4.4.1.10 Être respectueux (3%)

Un des critères pour avoir du courage managérial, c'est d'avoir du respect et être respectueux envers les gens ou la situation. Il faut aussi être « capable d'identifier dans quelle émotion je suis, est-ce que c'est le bon moment pour intervenir et aussi agir dans le respect parce que pour faire preuve de courage ce n'est pas blessé l'autre, ça ne sert pas à ça » (RESP,C1,1).

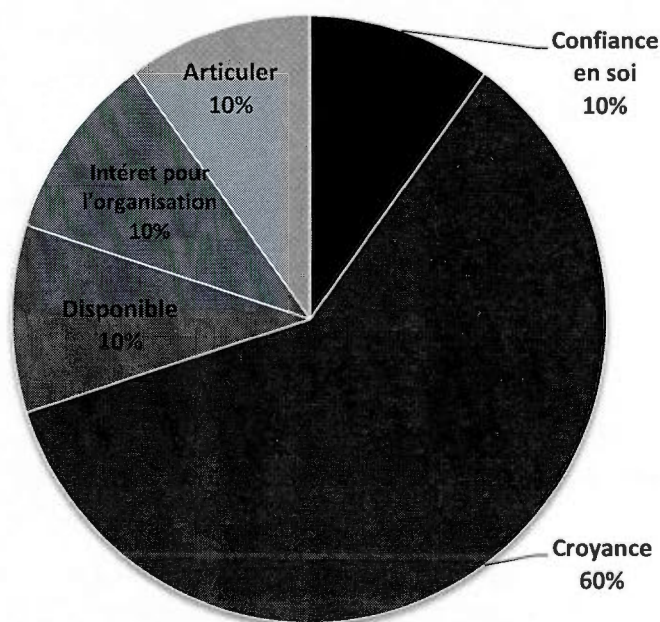
4.4.1.11 Profil de courage managérial selon le cas 1

Un profil, qui naît d'un contexte d'expert et de service spécialisé, fonde ses conditions individuelles sur la connaissance, le jugement, l'authenticité et les intentions d'avancement. C'est une personne très influente qui prône que chaque action est liée à un contexte particulier. Ce profil émerge d'une organisation réactive et sensible à son environnement. Les individus sont émotionnellement impliqués et très attachés à leur titre. Toutefois, les acteurs ne semblent pas avoir la capacité à manifester du courage. En effet, l'organisation mise sur une communauté d'experts techniques au détriment d'individus aux compétences sociales. Actuellement, il pose un regard sur ses conditions actuelles et pourquoi investir dans le courage managérial. L'entreprise est ancrée dans des silos et une hiérarchie rigide qui complexifie les interactions. Présentement, chaque personne travaille pour son propre rendement ce qui brime l'établissement d'un climat de confiance. Bref, les acteurs soient très fiers de faire partie de cette organisation, mais ils ont peur d'agir avec courage.

4.4.2 Conditions individuelles du cas 2

La condition individuelle identifiée par le cas 2 dresse un profil différent pour identifier une personne apte à agir courageusement. En effet, l'individu se caractérise par cinq conditions individuelles, notamment croire en l'organisation qui est prédominante (Graphique 4.3). Le détail de ses conditions individuelles est présenté selon leur poids en pourcentage.

Graphique 4.2 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 2



4.4.2.1 Croire en l'organisation (60%)

La croissance pour cette responsable est une condition essentielle au courage managérial. L'aspect de croire au projet, croire en ce que l'entreprise désire entreprendre et croire en la mission d'entreprise sont nécessaires.

Il faut y croire et continuer à y croire tout au long du processus de changement. La responsable affirme à maintes reprises « qu'il faut croire en ce qu'on fait » (CROY,C2,2) et ce que l'entreprise veut, puisque le manque de courage est souvent attribué à l'absence de croyance. Ainsi, lorsque la personne y croit et lorsqu'elle désire aller de l'avant, elle est plus motivée à s'engager à l'action. La croyance vient souvent de l'adéquation entre les valeurs de l'individu, la culture de l'entreprise et la stratégie de gestion.

4.4.2.2 Être articulé (10%)

Pour faire preuve de courage, l'individu doit savoir comment bien articuler la volonté de l'organisation pour éviter la confusion et convaincre les autres. Il faut savoir transférer ce que l'on croit en action et véhiculer un message clair. La responsable fait référence à « mettre sur papier ce qu'on a dans la tête. C'est de l'articuler et faire des liens » (ART,C2,1).

4.4.2.3 Avoir confiance en soi (10%)

La responsable affirme que « pour avoir du courage, il faut avoir de la confiance en soi » (CONF,C2,1). En effet, il y a une partie qui doit venir de notre estime de soi, de nos capacités professionnelles et personnelles pour faire preuve de courage managérial.

4.4.2.4 Être disponible (10%)

La responsable dessine le profil d'une personne courageuse et soulève le fait qu'elle doit se rendre disponible et être à l'écoute. À cet effet, selon elle, une personne qui est présente peut à ce moment-là faire preuve de courage managérial. Bref, une personne doit être disponible physiquement, mais également avoir cet état d'esprit aussi.

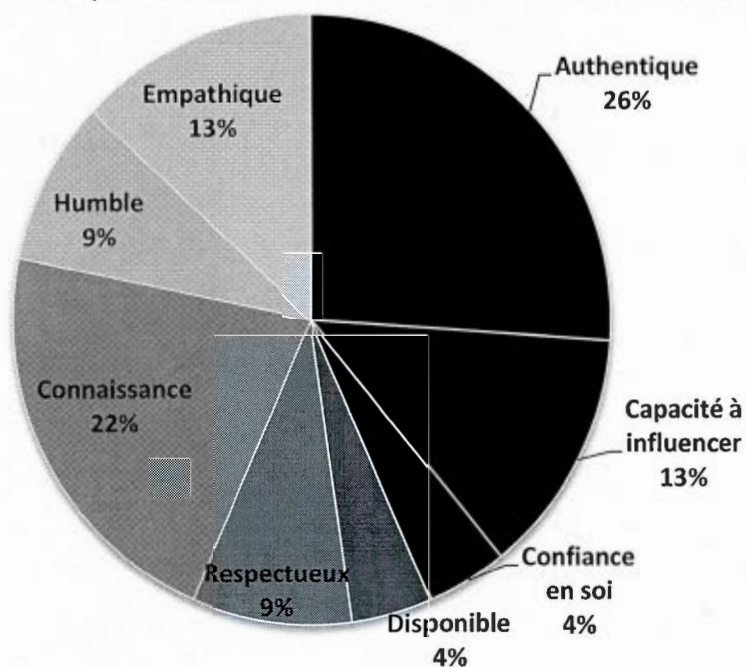
4.4.2.5 Profil de courage managérial selon la responsable du cas 2

La responsable décrit un profil très épuré et très simple où très peu de conditions sont mises de l'avant. Il est axé principalement sur l'aspect de la croyance : croire en l'organisation, croire au changement, croire en soi. Ce profil présente une personne conditionnée vers l'organisation. Les acteurs sont appelés à suivre la volonté d'entreprise et suivre la stratégie organisationnelle. Le profil de courage managérial réfère aussi à une personne qui a un fort intérêt pour l'organisation et qui doit être à sa disposition.

4.4.3 Conditions individuelles du cas 3

L'organisation 3 présente un profil de courage managérial qui comprend 8 conditions individuelles. L'authenticité et la connaissance sont celles qui caractérisent les points prioritaires de l'individu. La responsable présente un profil très humain et définit un individu qui a du cœur. Le graphique 4.4 ci-dessous présente en ordre pourcentage le portrait du profil suivant.

Graphique 4.3 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 3



4.4.3.1 Être authentique (26%) et respectueux (9%)

La responsable a affirmé que l'individu doit être authentique et respectueux afin de transformer une action normale en acte courageux. La responsable définit l'authenticité par dire les vraies choses, être honnête et intègre. Ses caractéristiques sont mises en valeur dans le cadre de son projet de changement. Une personne authentique pour elle est une personne idéalement courageuse. De plus, faire preuve de courage exige de la personne qu'elle dise la vérité, donne les vraies réponses et soit franche. De plus, l'individu doit être intègre à ses valeurs. L'intégrité est évoquée comme étant faisant partie des quatre mots clés du courage managérial. Bref, une personne doit être authentique, mais aussi elle doit être respectueuse dans la façon de dire et de faire les choses.

4.4.3.2 Avoir la connaissance (22%)

La responsable identifie les connaissances du milieu, les compétences et l'expérience comme pré requis pour manifester le courage managérial. La responsable dit que la personne fera preuve de courage managérial seulement si « tu es assez certaine ce que tu veux avancer. Pour avoir du courage, il faut que tu aies beaucoup d'information, pour être capable de défendre ton point de vue, le courage ne veut pas dire, dire à quelqu'un quoi faire » (CONN, C3,1). La mobilisation des connaissances et de l'expérience sont utiles pour donner du poids et du sens à l'action.

4.4.3.3 Être empathique (13%)

Malgré sa troisième position en termes de pourcentage, l'empathie est certainement la condition où la responsable a le plus insisté et décrit avec ardeur. En effet, il faut être en état de se mettre dans la position de l'autre et d'identifier ses besoins réels. Lorsqu'on développe notre empathie, il est plus facile de comprendre le point de vue de l'autre partie et d'agir en conséquence. La responsable émet le fait que « l'empathie c'est la clé, être capable de se mettre dans les souliers de l'autre, de poser les bonnes questions et d'aller voir ce qui ne va pas » (EMP,C3,3). Lorsqu'on connaît et on comprend, on est mieux placé pour faire preuve de courage managérial et faire des actions bénéfiques.

4.4.3.4 Être influent (13%)

Pour être en état d'influencer un projet ou une action, il faut que l'individu ait acquis une certaine crédibilité. La crédibilité d'une personne peut se construire au fil de ses expériences, provenir de son statut ou de son charisme.

Elle doit aussi savoir exploiter sa crédibilité à bon escient, par exemple lorsqu'elle a dû arrêter le projet ses gestionnaires l'ont écouté parce qu'elle était appréciée. En effet, cette notion permet par la suite d'être écouté, d'être considéré et de faire preuve de courage managérial.

4.4.3.5 Avoir confiance (4%) et être humble (9%)

Il doit y avoir un aspect de confiance et d'humilité qui érige le fondement du courage managérial. Il faut avoir cette qualité personnelle pour faire en sorte de s'engager dans l'action et d'oser. Selon la responsable « ça peut être aussi courageux d'admettre. L'humilité et le courage c'est interallié. On prend un temps, un pas en arrière. C'est courageux aussi » (HUM,C3,1). Une personne qui est humble amène à des comportements et des attitudes de courage managérial.

4.4.3.6 Être disponible (4%)

Il faut aussi que la personne se rende disponible et elle doit être ouverte aux autres. Elle doit être volontaire et vouloir encourager les échanges constructifs. La responsable mentionne que les acteurs clés doivent prendre le temps de parler à son monde et d'engager de vraies conversations. Du même fait, ses conditions permettent d'amasser les informations nécessaires pour agir éventuellement avec du courage managérial.

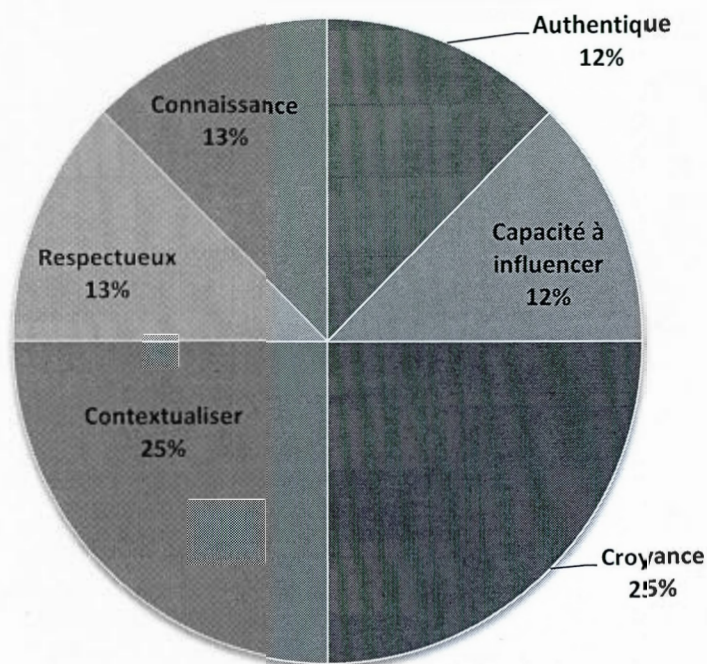
4.4.3.7 Profil de courage managérial selon la responsable du cas 3

L'organisation 3 propose un profil où l'individu est authentique, honnête, empathique, humble et respectueux. Ce profil met de l'avant une personne qui a du cœur, qui mise sur une approche humaine et qui détient les informations nécessaires pour manifester le courage managérial au bon moment. Selon la responsable plus l'adéquation est forte avec l'organisation et ses valeurs, plus les personnes vont être courageuses. Elle précise que même si un individu n'a pas les conditions individuelles lors de l'embauche, il deviendra courageux par son environnement ou son collectif de travail.

4.4.4 Conditions individuelles du cas 4

Afin de manifester de courage, il faut que la personne possède, développe et combine certaines conditions individuelles. Voici les 6 conditions individuelles qui définissent le profil managérial du courage du cas 4. Selon l'évaluation de la responsable en gestion du changement, l'aspect de croyance et d'avoir la capacité de contextualiser sont les caractères dominants. Le graphique 4.5 ci-dessous présente le poids de chaque condition et leur importance dans le profil.

Graphique 4.4 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 4



4.4.4.1 Savoir contextualiser (25%)

Il faut que la personne comprenne les situations, les enjeux et les processus d'affaires afin de poser les bons gestes. Une personne doit aussi être « bien impliquée dans le projet, qui comprend c'est quoi le projet, qui est capable de se l'approprier au niveau affaires et qui est capable de le traduire en langage affaire avec son client le changement comment ça va amener, faire des suivis réguliers, qui va apporter une valeur ajoutée à l'équipe » (CONT,C4,2). C'est la capacité à contextualiser par une compréhension globale qui légitime les actions.

4.4.4.2 Croire en l'organisation et être engagé (25%)

La responsable insiste aussi sur le fait que la personne doit « être engagée, engagé dans ce qu'on fait et y croire pour pouvoir agir » (CROY,C4,2). La personne doit croire en ce qu'elle fait et l'organisation doit rejoindre ses convictions. La responsable affirme que c'est d'ailleurs lorsque individus croit en l'organisation et aux les projets qu'il agit courageusement.

4.4.4.3 Être authentique (12%)

La première condition individuelle définit est avoir le franc-parler, être sincère et nommer les vraies choses. Il faut savoir dire la vérité, car ce n'est pas en mentant qu'une personne pourra réellement manifester du courage managérial. Ces conditions sont qualifiées par l'authenticité d'une personne.

4.4.4.4 Avoir la capacité d'influencer (12%) et être respectueux (13%)

Il faut aussi que la personne ait la capacité à remettre en question ce qui s'est fait et ce qui se fait. Puis, elle doit pouvoir influencer les acteurs en vue d'améliorer la situation. Il faut qu'elle développe cette compétence et qu'elle l'utilise avec respect. Cette habileté est nécessaire au courage managérial. En effet, le courage managérial est un phénomène social qui mène à des interactions. Selon la responsable, il faut savoir être influent pour défendre notre point de vue.

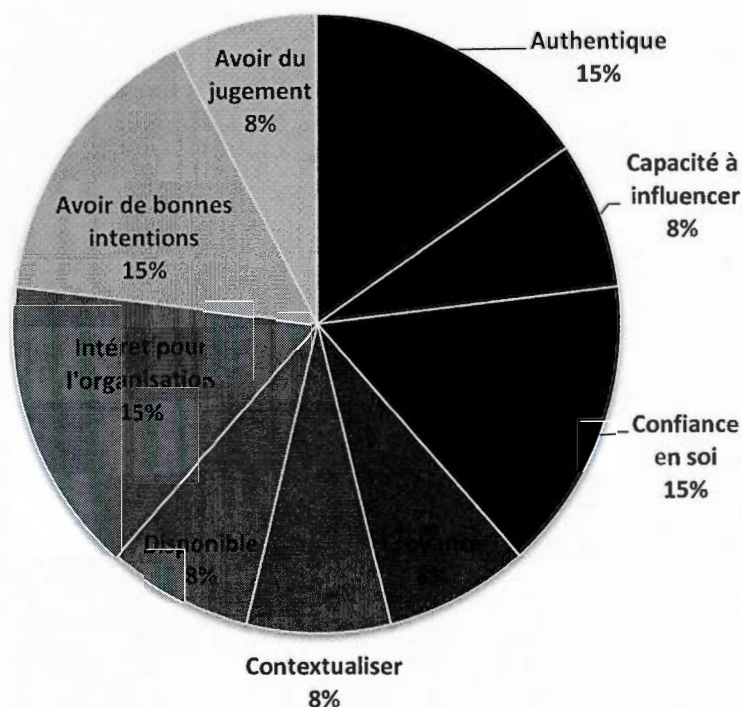
4.4.4.5 Profil de courage managérial selon la responsable du cas 4

Ce profil de courage managérial présente des conditions individuelles ciblant la croyance et le contexte. Ces deux éléments reflètent des individus qui doivent avoir une bonne capacité d'analyse. Les individus doivent détenir une bonne connaissance et savoir l'interpréter rapidement pour manifester du courage managérial. De plus, il faut que le courage managérial soit marqué par des personnes respectueuses et vraies. La plupart des conditions individuelles décrites par la responsable sont des aspects qui peuvent être développés au sein de l'organisation par le biais d'activités de formation.

4.4.5 Conditions individuelles du cas 5

Le dernier cas présente un profil de courage managérial à neuf conditions individuelles. Le graphique 4.6 illustre la répartition des caractéristiques selon leur poids. Les intentions, l'authenticité et l'intérêt sont ceux où la responsable a mis l'accent. Voyons le détail de ces conditions individuelles.

Graphique 4.5 Répartition des conditions individuelles de l'étude de cas 5



4.4.5.1 Avoir de bonnes intentions (15%) et un intérêt pour l'organisation (15%)

Les premières conditions individuelles concernent l'intention qui motive les personnes et l'intérêt derrière l'action. La responsable explique qu'elle « a dû faire preuve de courage, dire non ce n'est pas ce qu'on allait faire, des fois on est écouté des fois on les pas, mais au moins moi je pense que quand on dit ce qu'on pense habituellement c'est bien reçu, quand les gens comprennent c'est quoi nos intentions derrière » (INT,C5,2). En effet, derrière le comportement, il doit y avoir un désir véritable de protéger l'intérêt des individus ou de l'organisation. Quand une personne développe son intérêt, et croit au projet, elle désire naturellement aller de l'avant. Ainsi, il faut que la personne ait des intentions louables pour identifier une action de courage managérial.

4.4.5.2 Être authentique (15%)

Une personne doit être honnête et responsable. Ce sont des conditions qui permettent de rendre une action courageuse. Être honnête permet d'être transparent et de parler avec toute sincérité aux individus. Dans les situations difficiles, une personne qui possède une certaine crédibilité au niveau de son collectif et qui s'assume pleinement peut conditionner le courage managérial.

4.4.5.3 Être confiant (15%) et avoir un bon jugement (8%)

La personne doit aussi avoir confiance en ses capacités et en son jugement. En effet, « si cette personne avait très confiance en ses capacités et en son expérience elle pourrait accorder beaucoup de valeur à sa pensée ou à ses recommandations » (CONF,C5,1). Elle n'aurait donc pas peur de créer des vagues et assumerait ses erreurs.

4.4.5.4 Savoir contextualiser (8%)

Comme chaque organisation est différente, la responsable reconnaît l'importance d'avoir la capacité à contextualiser. En effet, il faut savoir tirer profit de l'environnement, adapter les approches et comprendre le milieu d'affaires. Quelqu'un qui connaît bien son contexte organisationnel interne et externe est mieux habilité pour faire preuve de courage managérial.

4.4.5.5 Être disponible (8%)

Ensuite, il faut aussi que la personne soit présente au moment où ça compte. Elle doit être ouverte à écouter et elle doit être volontaire dans ses actions. Selon la responsable être disponible c'est aussi sortir de son bureau et se mettre à la disposition des gens lorsqu'ils en ont besoin. Bref, il faut être réceptif, ouvert et savoir écouter son collectif.

4.4.5.6 Profil de courage managérial selon la responsable du cas 5

Le profil de l'individu suivant possède un équilibre dans les conditions individuelles à maîtriser. L'individu doit avoir un intérêt pour l'organisation et vouloir être partie prenante de son succès. Elle doit être guidée et motivée par de bonnes intentions. La personne désire agir le plus humainement possible en vue de veiller au bien-être de l'organisation et des individus. C'est une personne vraie, honnête sait dire les choses au bon moment et aux bonnes personnes. C'est aussi une personne qui possède une grande confiance en son jugement, en ses capacités et en elle-même. Elle se rend disponible et est présente pour ses pairs. C'est une personne très proactive qui est très consciencieuse.

4.5 Manifestations de courage managérial

Les parties précédentes ont démontré la nécessité de posséder certaines conditions organisationnelles et individuelles pour manifester du courage managérial. Cette partie présente une synthèse des manifestations de courage managérial qui peuvent émerger lorsque les bonnes conditions sont mises en place. Selon les responsables, les preuves de courage managérial sont des actions observées ou vécues dans leur projet de changement. Le tableau 4.10 ci-dessous, compare les quatre termes qui définit le courage managérial selon chaque responsable.

Tableau 4.10 : Définition du courage managérial selon les répondants

Étude de cas	1	2	3	4	5
4 mots pour définir le courage managérial		Confiance	Confiance		Confiance
		Croyance		Croyance	
	Honnête				Honnête
		Audace		Oser	
	Réflexion	Rapidité	Intégrité	Engagé	Responsable
	Valeur		Respect	Persévérant	
	Positionnement		Communication		Contexte

Ainsi, les résultats démontrent que le courage managérial se compose de 16 manifestations qui ont émergé des entrevues. Le tableau 4.11 met en évidence la fréquence des citations par cas et par thème. Dans le tableau, les thèmes sont présentés en ordre décroissant partant du thème énoncé par l'ensemble jusqu'à celui énoncé par un seul répondant. Bref, la partie suivante présente les résultats de manière à pouvoir comparer les cas selon la conception globale des manifestations courageuses et leur niveau de maturité afin de répondre aux questions de recherche.

Tableau 4.11 Thèmes reliés aux manifestations de courage managérial

Manifestations de courage managérial	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
1. Convaincre	2	3	1	5	1
2. Accepter la critique	1	1	3		4
3. Agir	1	3		1	1
4. Avoir de la transparence	2		1	1	2
5. Persévérer	7	4	1	4	
6. Prendre position	5	1	5		2
7. Remettre en question	3		3	1	2
8. Soulever les enjeux	1		1	1	2
9. Choisir ses priorités	9			1	2
10. Défendre l'organisation	1			1	2
11. Innover	3	2	2		
12. Oser	1	2		3	
13. Savoir quand arrêter le projet			4	5	1
14. Prise de décision		3	2		1
15. Sortir de notre zone de confort	3			1	
16. Sortir de la pensée du groupe			2		

4.5.1 Manifestations de courage managérial du cas 1

La responsable en gestion du changement du cas 1 définit les actes de courage managérial comme des actions qui visent l'amélioration organisationnelle et sociale. Parmi les 16 manifestations, voici, selon elle, les 13 plus importantes.

Tout d'abord, la responsable cible l'établissement des priorités et la persévérance comme les deux meilleures représentations du courage managérial. Elle mentionne qu'une autre forme de courage managérial est l'action de (1) persévérer. Dans son projet, il a fallu faire preuve de courage managérial tout au long du projet malgré que les conditions gagnantes ne fussent pas présentes.

Ainsi, le courage managérial apparaît comme la continuité des actions dans le temps, et ce, malgré les obstacles. Il faut ainsi persister dans les pratiques et ne pas abandonner. Par exemple « ça l'a demandé un long moment de faire preuve de courage à répétitions, pour amener les gens à accepter cette démarche-là et la façon dont la démarche était positionnée » (PERS,C1,1). Bref, dans un projet où les circonstances sont désastreuses, il faut savoir s'interposer et choisir ses priorités pour veiller au bien-être des individus et de l'organisation.

De plus, la responsable définit une manifestation de courage managérial par l'action de (2) choisir ses priorités et de repérer les opportunités pour agir. À cet effet, faire preuve de courage c'est savoir repérer le bon *timing* notamment « faire preuve de courage c'est choisir son moment » (CHPR,C1,8) et être en état de déterminer ce qu'il faut faire et avec qui. Selon la responsable, il ne faut pas toujours aller à contre-courant, il faut savoir établir un ordre de priorité pour faire progresser le projet. Pour ce faire, il est parfois nécessaire d'abdiquer sur certaines batailles, de réévaluer la situation et de à prendre position (3). C'est une pratique de résilience. De ce fait, le courage managérial c'est de faire des choix et de prendre des décisions malgré les conditions désastreuses et un environnement difficile. En effet, les manifestations renvoient à l'exercice d'évaluer le niveau de risque et les enjeux réels afin d'arriver à une solution optimale dans le contexte actuel.

De plus, les responsables font souvent appel à leur propre capacité pour (4) agir lorsqu'ils sentent que les gens sont exposés à un trop grand risque. Le courage managérial apparaît comme l'action de (5) défendre et protéger l'intérêt de l'organisation et du collectif. Pour la responsable, le courage managérial se manifeste aussi dans le fait de (6) prendre position devant l'adversité. Au cours des changements, les responsables font face à des dilemmes ou à des acteurs résistants. Dans ces situations, il faut savoir se tenir debout, s'affirmer et leur donner réponse.

Par exemple, cela démontre énormément de courage managérial d'intervenir lorsque les individus commencent à remettre en question la démarche opérationnelle. Le courage managérial apparaît aussi dans le fait de tenir tête à la haute direction quand celle-ci semble hésitante et semble partir dans la mauvaise direction.

Une autre démonstration de courage managérial est de prendre une nouvelle orientation et (7) de sortir de la zone de confort. Les manifestations de courage managérial sont (8) d'oser remettre en question ce qui a été fait et de regarder la problématique sous un angle différent. Le courage c'est se poser des questions courageusement et créer des solutions. Le courage managérial c'est prendre des risques et d'oser agir différemment en sortant des habitudes collectives par rapport au contexte actuel. Lorsqu'on s'efforce de faire les choses autrement et d'amener les gens ailleurs, ça demande du courage managérial. Dans son projet de changement, la présentation des résultats a été une preuve de courage managérial énorme où les individus ont dû sortir de leur zone de confort pour détailler les résultats du sondage et chercher des pistes de solution avec leur équipe respective. Bref, selon la responsable le courage managérial est (9) d'innover et de risquer d'entreprendre de nouvelles avenues.

Les manifestations de courage renvoient à faire (10) preuve de transparence, à bien formuler ses propos et à convaincre les acteurs clés de l'organisation. Le courage managérial passe souvent par l'action de (11) convaincre et d'arriver à un compromis qui converge les besoins des parties prenantes. C'est une série d'actions qui amène l'adhérence et l'engagement des individus envers le changement. Le courage managérial se définit par trouver les arguments nécessaires pour mobiliser les acteurs à l'action. La responsable explique que « ce n'est pas nécessairement eux qui ont choisi, qui ont décidé on va faire un sondage donc tout le travail de préparation à ça d'explication de ce projet, de présentation de résultats et de support et de soutien à l'interprétation moi je crois que c'est quelque chose qui requiert du courage » (PRPO,C1,3).

Par conséquent, le courage est aussi (12) « preuve de transparence, d'ouverture, je n'ai pas retenu des choses, j'ai fait attention à la façon dont je disais les choses » (TRAN,C1,1). La responsable ajoute que ça requiert énormément de courage en période difficile de ne pas cacher d'information et de rester transparent du début jusqu'à la fin du projet de changement.

Finalement, le courage managérial se définit par (13) encourager les critiques constructives et l'utiliser comme source d'information à la création de pistes de solution. La responsable souligne aussi le fait de ne pas avoir peur de soulever les enjeux et d'intervenir à temps.

4.5.2 Manifestations de courage managérial du cas 2

Selon la perception du responsable du cas 1 et de ses conditions mise en place, le courage managérial est défini par huit manifestations notamment la persévérance, l'action de convaincre et (1) les prises de décisions difficiles. Pour la plupart, les manifestations de courage correspondent à une (2) volonté d'action. Selon la responsable, il y a beaucoup d'étapes et de pratiques que l'organisation connaît en théorie, mais le vrai courage managérial se manifeste seulement lorsque ses idées sont traduites en action.

Dans ce contexte organisationnel, le courage managérial est surtout observé en haut de l'échelle, c'est eux qui ont initié le projet, ce sont eux qui ont (3) convaincu les autres d'adhérer à ce modèle-là. C'est donc leur combat et ils doivent prouver la validé de leur démarche et justifier sa raison d'être. La responsable souligne que le courage managérial c'est aussi se tenir debout pour faire arriver le modèle de l'entreprise malgré les (4) critiques des employés. Il faut (5) persévérer et convaincre les gens. Pour ce faire, il faut avoir la force de continuer, de continuer à pousser, et ce, malgré la résistance.

Parce que « ça demande de l'implication et de l'investissement de vous et de votre équipe des autres en fait de tout le monde, ce n'est pas seulement un individu c'est la somme des individus qui sont courageux qui vont faire en fin de compte qu'on va y arriver » (PERS,C2,2).

Selon la responsable, « c'est dur de faire toujours du courage quand on sait que la *business* va faire du *push back* sur nos activités, on va être énormément critiqué et malgré ça, va falloir se tenir debout encore une fois et dire c'est la mission de l'entreprise c'est ça qu'on veut et c'est comme ça va se passer. Je ne m'attends donc pas à avoir des félicitations de la part de tout le monde » (PRPO,C2,1). Cela prend du courage managérial pour défendre une idée et de ne pas se laisser atteindre par les critiques. Conséquemment, lorsque les responsables ont épuisé leurs arguments, le courage managérial marque aussi le fait de savoir quand revoir certains aspects avec la haute direction. Ainsi, le courage managérial vit à travers les interactions et parfois il est nécessaire de (6) prendre position pour faire avancer les choses. Par ailleurs, la responsable affirme que leur courage managérial est plus fort dans les aspects techniques. En effet, l'organisation a beaucoup d'audace dans (7) l'innovation et le développement de ses produits et services, mais peu au niveau humain.

4.5.3 Manifestations de courage managérial du cas 3

La responsable du cas 3 énumère 11 manifestations de courage managérial qui ont fait surface dans le cadre de son projet de changement. La capacité à prendre position, à arrêter le projet et à accepter la critique ont été les actes les plus fréquemment observés. Selon elle, les manifestations de courage prennent forme sous l'aspect de (1) prendre position face au groupe et aux situations difficiles.

La responsable a fait preuve de courage managérial lorsqu'elle a dû défendre son point de vue et faire face à la l'adversité des opinions. Il faut se risquer à (2) briser la pensée de groupe et prendre position sur les enjeux importants et (3) prioritaires. En effet, il faut savoir sortir de la pensée de groupe par exemple « si tout le monde dit rouge toi tu es assez courageuse pour dire bleu si tu as les connaissances et les bons arguments pour faire changer tout le monde, pour dire moi j'irais avec ça parce que c'est ça que je pense » (SOPE,C3,1). Cet exemple met en relation les conditions à avoir pour manifester du courage managérial.

Faire preuve de courage c'est également (4) maintenir son point de vue même s'il est contraire à la vague. En effet, il est plus facile de suivre la décision où tout le monde est déjà en accord et de suivre la direction habituelle. Ainsi, « (5) amener un aspect différent ça prend un certain courage » (INN,C3,1). La responsable dit que faire preuve de courage managérial c'est amener les gens ailleurs, c'est prendre des décisions risquées, c'est développer des marchés peu connus, c'est changer de méthode en cours et changer de processus. C'est innover sur le plan technique et humain. Suite à l'émission de nouvelles idées, il faut arriver à convaincre les acteurs afin de ne pas perdre leur mobilisation. Cet exercice demande beaucoup de courage managérial. En contrepartie, si l'organisation ni adhère pas, le courage managérial c'est aussi d'accepter les échecs et de (6) persévérer malgré les refus. C'est tirer avantage des erreurs commises. À cet effet, selon la responsable les manifestations de courage sont aussi d'admettre ses fautes et vouloir changer pour le mieux la situation. Ainsi, il faut (7) être réceptif à la critique, mais également il faut l'accepter et même l'encourager. « Ça prend du courage pour un exécutif pour être très ouvert » (OUV,C3,2). Bref, selon la responsable il ne faut être fermé et rigide.

Une manifestation de courage dans cette organisation est le fait de savoir repérer quand le projet prend une mauvaise direction et d'agir en conséquence.

Selon la responsable, il faut du courage managérial pour (8) arrêter un projet, changer l'orientation et le redémarrer. En effet, « ça prend du courage tout le long du projet » (PERS,C3,5) puisque si la responsable voit que ça ne fonctionne plus, il faut avoir (9) le courage de le dire. Ça prend aussi du courage pour demander de l'aide, pour modifier l'échéance et pour (10) remettre en question le changement en cours de route.

Le courage managérial c'est aussi de faire ressortir les points négatifs et de régler les non-dits au début, pour que les choses avancent plus facilement, et éviter les mauvaises surprises. Bref, le courage managérial se traduit par le choix de mettre sur pause le projet, (11) d'arrêter le projet ou d'annuler le projet afin de protéger l'intérêt des parties prenantes ou de l'organisation.

4.5.4 Manifestations de courage managérial du cas 4

Dans le cas 4, la responsable identifie 11 manifestations de courage managérial. Selon elle, convaincre, savoir quand intervenir et persévérer semble être les actions les plus prisées. Les manifestations de courage managérial apparaissent dans un contexte précis et s'observent en interaction avec les autres. Selon la responsable, le courage managérial c'est « arriver à (1) convaincre, il faut être bien argumenté pour convaincre la personne et intervenir. Choisir le bon moment et la bonne personne » (CONV,C4,1). Une preuve de courage managérial est aussi le fait de convaincre ou de vendre l'importance de notre contribution. Le courage managérial n'est pas d'imposer de nouvelles pratiques, mais bien de convaincre les équipes de s'y engager.

Le courage managérial, c'est d'une part, convaincre et d'autre part, c'est (2) savoir rallier les bonnes personnes pour mobiliser. La responsable raconte qu'elle a établi une relation « avant avec sa chef de projet. Je l'ai convaincu de l'importance de l'arrimage, parce que s'il y avait des préalables ou des comportements qui n'étaient pas présents quand on va le déployer c'est sûr et certain que le projet allait *floper* » (CONV,C4,3). Ainsi, le courage managérial est d'être capable (3) d'identifier les événements les plus problématiques, (4) d'intervenir au bon moment et sur les bons responsables.

Parfois, il vaut mieux prendre du recul et (5) revoir le projet pour s'assurer que toutes les conditions sont présentes. Cette décision demande du courage managérial, car il y a beaucoup d'impacts à considérer. En effet, « aller oser se (6) battre pour dire on ne se lance pas tout de suite. C'est facile de dire on (7) arrête et on attend, mais dans la vraie vie, on a souvent une pression de livrer des coûts, des enveloppes budgétaires à respecter et tu as les travaux qui sont déjà enclenchés donc de tout arrêter c'est quelque chose » (SAQ,C4,4). La responsable définit les observations de courage managérial comme (8) « oser, il ne faut pas avoir peur, oser agir, intervenir parce que souvent on n'ose pas le faire, on a peur de et on pense qu'on va démolir, mais il faut agir pour le bien-être de l'organisation, mais aussi des personnes » (OSE,C4,1). Le courage managérial s'est oser et travailler en amont même en sachant que ça va brasser.

Dans un contexte de changement, c'est faire preuve de (9) persévérance et faire des suivis réguliers. Le courage managérial est l'action de ne pas abandonner même si parfois le projet de changement n'atteint pas les objectifs espérés. Il faut alors aller remettre en question ce qui a été entrepris. La rapidité (10) d'action est aussi une marque de courage managérial. Finalement, faire preuve de courage managérial, c'est être (11) transparent dans ses actions et dans ses informations.

4.5.5 Manifestations de courage managérial du cas 5

Parmi l'ensemble des manifestations de courage, la responsable du cas 5 définit les preuves de courage à travers 11 d'entre elles. La responsable insiste sur le fait que le courage managérial apparaît comme accepter la critique, (1) défendre l'organisation et agir. Les observations de courage managérial se font principalement par des comportements proactifs et par le fait d'assumer ce que l'on dit jusqu'au bout.

La responsable définit le courage managérial comme faire (2) preuve de transparence. En effet, c'est savoir communiquer toutes les informations et au moment où les données sont disponibles. La responsable dit que si on a tendance à attendre ou à cacher certains renseignements cela peut venir miner le climat de confiance à long terme. Selon elle, « soit, tu ne communique pas ou tu communique, ce que tu sais complètement » (TRAN,C5,2). Le courage managérial c'est d'être un peu plus transparent quitte à augmenter le stress des individus au début plutôt que de le gérer après coup. La notion de rapidité définit bien le courage aussi, il faut communiquer le plus rapidement possible pour préparer les gens et (3) entreprendre les démarches nécessaires.

De plus, les manifestations de courage désignent la (4) capacité à évaluer quand et sur qui la responsable doit intervenir. Le courage managérial (5) c'est agir au bon moment avec les bonnes informations. Parfois, même s'il faut (6) travailler en amont des projets, il vaut mieux attendre et prendre le temps d'avoir une vision plus claire avant d'intervenir. Cette décision renvoie au jugement de la responsable. Ainsi, au fur et à mesure que le projet avance, il y a des impacts qui sont découverts et des fois ces imprévus engendrent des dommages collatéraux. C'est là que ça prend beaucoup de courage managérial pour opérer efficacement au niveau technique et humain. Parfois, il faut prendre des (7) décisions difficiles comme arrêter un projet.

La responsable mentionne « pour avoir aussi (8) arrêté des changements globaux j'ai eu des représailles, j'ai eu des gens extrêmement fâchés qui m'ont appelé et qui m'attaquait personnellement et là, ça en a pris énormément de courage » (SAQ,C5,1). Le courage managérial apparaît alors comme savoir (9) gérer la critique de manière positive et constructive. Le courage managérial ce n'est pas seulement d'émettre une opinion, mais d'agir en conséquence et de s'assurer que tout le monde comprend pourquoi. En effet, il faut savoir (10) reconnaître et être alerte aux préoccupations des gens surtout quand le processus est vu au jour le jour.

En outre, le courage managérial se niche au cœur du rôle de la responsable en gestion du changement. En effet, il faut constamment (11) convaincre les autres, et ce malgré les contextes difficiles. La responsable affirme : « je ne crois pas qu'il ait un rôle plus difficile dans l'entreprise que quelqu'un qui doit gérer un changement honnêtement, tu es souvent isolé, des fois tu manques de ressources, et là tu dois convaincre, tu dois rallier les gens et les gens sont bien dans leur statu quo » (CONV,C5,1).

4.5.6 Conclusion

Lorsque les bonnes conditions individuelles et organisationnelles sont suffisantes, le courage managérial apparaît sous forme de manifestations. La synthèse des cinq organisations démontre que convaincre, persévérer, prendre position et remettre en question sont les démonstrations de courage managérial qui sont les plus fréquemment observés dans les cinq projets de changement. Selon le profil managérial des responsables de gestion du changement, la manifestation qui détient le poids le plus important varie. Le cas 1 est associé à choisir ses priorités, le cas 2 à persévérer, le cas 3 à prendre de position, le cas 4 à convaincre ou arrêter un projet puis finalement, le cas 5 à accepter la critique. Bref, pour leurs parts les manifestations de courage managérial sont illustrées par les mêmes actions. En effet, plus de 50% de celles-ci sont partagés par l'ensemble des cas.

4.6 Autres résultats

Outre les pratiques de gestion du changement , les conditions et les manifestations liées au courage, l'analyse des résultats a permis de faire émerger d'autres constats intéressants. En effet, les responsables en gestion du changement ont mis en valeur différents éléments qui ont aussi contribué à l'amélioration de la compréhension du concept. Toutefois, malgré la richesse de leur sens, la fréquence de leurs thèmes est relativement basse. Ces résultats pourront être un point de départ pour une avenue de recherche future. La partie suivante couvre ainsi les certains thèmes associés aux contextes qui font émerger le courage et associés au manque de courage.

4.6.1 Contexte qui fait émerger le courage

Les études de cas ont relevé plusieurs contextes propices à l'émergence du courage managérial en organisation. Ainsi, le courage managérial peut être modulé par divers aspects de son environnement notamment par les émotions, la peur, le risque, la pression et l'incompréhension. Ces éléments influenceront l'intensité et le niveau de courage managérial encouru (voir tableau 4.12).

Tableau 4.12 Thèmes qui modulent le courage managérial

Contexte qui crée le courage managérial	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
Peur	4		3	2	5
Risque	4		2		
Pression des délais	2			3	
Émotions	4				

4.6.1.1 Modulé par la peur

Parmi les différents contextes énoncés, la peur est celle qui est reprise par la majorité des responsables comme générateur de courage managérial dans leur projet. Dans le projet du changement culturel du cas 1, les employés ont évoqué beaucoup de peur à l'égard du changement. Les actes qui ont suivi leur ont donc demandé plus d'effort et de courage managérial. Les responsables ont dû intervenir et gérer leurs préoccupations. La culture de cette organisation ainsi que les événements passés ont fragilisé les employés et les ont rendus plus sensibles. La peur s'est effectivement ancrée dans leur climat de travail et freine certaines initiatives. Les gens ont été témoins de situations difficiles et c'est devenu suffisant pour manifester du courage managérial dans le cadre d'une action habituelle.

Dans le projet du cas 3, la peur fait aussi partie des facteurs qui modulent le courage managérial. La responsable explique que dans les relations informelles les gestionnaires craignent de se faire juger, critiquer ou ils craignent pour leur crédibilité. Ainsi, les personnes osent moins, ils ont peur des impacts sur leurs collègues. Il leur faut beaucoup de courage managérial pour faire face à leur collectif, parce que la bonne chose à faire rarement la plus facile.

La responsable de l'organisation 4 affirme que le courage managérial apparaît seulement quand il y a de la peur et la peur découle souvent d'un intérêt envers l'entreprise, leur emploi ou des personnes. Pour sa part, la responsable de l'organisation 5 consent que la peur module les actions. Le courage managérial est l'effort d'agir malgré le contexte de peur. Dans sa culture de politesse, la peur est une émotion qui est acceptée et qui est considérée comme une source d'information. Lorsqu'on apprivoise la peur et qu'on comprend sa source, cela permet de manifester plus facilement du courage managérial. Somme toute, la peur peut donc être un élément qui fait émerger le courage managérial, mais peut aussi être un facteur qui le restreint.

4.6.1.2 Modulé par le risque

Le risque fait partie des contextes qui font émerger le courage managérial. Selon l'évaluation du risque de la situation et qui est atteint, cela va influencer le courage managérial. La responsable de l'organisation 1 dit : « tu mesures le risque quand tu fais preuve de courage » (RIS,C1,1). Le risque est intégré dans le courage managérial, mais il ne faut pas prendre de risque démesuré pour sa propre situation ou celle des autres. Donc faire preuve de courage managérial c'est prendre un risque, mais également jauger le risque perçu et réel. L'organisation 3, partage l'idée que cela demande du courage managérial seulement à partir du moment où il a un risque perçu. Bref, le courage managérial apparaît d'une part comme un raisonnement face au risque et d'autre part comme une action par la suite.

4.6.1.3 Modulé par les délais

Un autre contexte, qui a été soulevé par deux responsables, est celui de la pression des délais. En effet, en période de changement les responsables subissent de la pression notamment de l'organisation, des gestionnaires, de la haute direction et des employés. Dans le cadre du projet, il y a une très grande pression orientée vers l'obtention de résultats rapides. Parfois, le fait de remettre en question certaines décisions veut dire délai, veut dire réajustement, veut dire aussi des impacts sous toutes ses formes. Donc en effet, lorsqu'il y a des délais restreints ou irréalistes, il y a effectivement des personnes qui doivent faire preuve de courage managérial. La responsable du cas 4 avoue que ça prend énormément de courage managérial pour faire face à des pressions de coûts et de la direction. Bref, il y a toujours un échéancier, des budgets, des résultats et des attentes à respecter qui font que les responsables doivent avoir du courage managérial.

4.6.1.4 Modulé par les émotions

Les émotions sont souvent source d'influence pour les comportements et les attitudes. Les changements sont un bon exemple de processus qui font émerger une gamme d'émotion du début jusqu'à la fin. La responsable du cas 1 a précisé que leur projet a «été un dossier très difficile émotivement, pour plein de gens » (ÉMO,C1,1). Le degré d'émotivité a été vraiment élevé et c'est ce qui nous a nuis et aidé du même coup. Le courage managérial apparaît souvent en réponse à une émotion découlant de soi, d'une situation ou des autres. D'ailleurs, elles sont souvent un signe d'implication, d'attachement ou d'engagement envers l'organisation ou les individus. Ainsi, la gestion des émotions s'avère un stimulus qui motive à entreprendre des actes de courage managérial. Toutefois, le courage managérial n'est pas une session de démolissage, un état agressif ou un acte de frustration. Le courage managérial doit résulter de saines émotions.

4.6.2 Le manque de courage managérial

Les résultats des données ont permis d'amener d'autres éléments de réponse au construit du courage managérial. Les analyses ont ressorti quatre thèmes qui permettent de définir le manque courage managérial dans les projets de changement. La partie suivante identifie le courage managérial par son opposant. Le tableau 4.13 ci-dessous présente les thèmes répertoriés en ordre de fréquence des citations, selon les études de cas. L'abandon, les jeux politiques, l'évitement et l'inconfort des situations désignent comment les responsables en gestion du changement ont manqué de courage managérial au cours de leur projet de changement.

Tableau 4.13 : Thèmes reliés au manque de courage managérial

Manque de courage managérial	Étude de cas				
	1	2	3	4	5
Abandon	5		1		2
Jeux politiques	1				2
Évitement			4		2
Inconfort des situations		2			2

4.6.2.1 Abandon

Le manque de courage managérial réfère à l'action d'abandonner, de laisser la situation prendre le dessus ou de s'avouer vaincu. La responsable décrit une situation où elle a baissé les bras pour faire avancer le projet. Elle dit « j'aurais alors pu faire preuve de courage et ça aurait peut-être dénoué les choses. Je l'ai faite trop tard à un moment donné, je me suis peut-être élevée trop tard » (ABA,C1,1).

Dans certaines situations difficiles, il arrive de vouloir attendre avant d'agir ou de vouloir laisser aller les choses. Toutefois, les conséquences apparaissent souvent dans la gestion des retombés ou amène à l'échec du changement. La responsable du cas 3 a défini le manque de courage par le fait d'atteindre trop longtemps avant d'agir. Les individus abandonnent parce qu'ils ne savent pas quand agir ou anticipent les conséquences négatives. Un autre exemple d'abandon est lorsque les responsables doivent confronter leurs parties prenantes notamment leur client. Parfois ils ont préféré abandonner le combat afin de réduire la pression actuelle. Ça été le cas des gestionnaires du cas 1, pendant la présentation de leurs résultats devant leurs employés, pour plein de raisons ils n'ont présenté qu'une partie des informations.

Par ailleurs, le comportement d'abandon peut s'avérer également la conséquence de la gestion entre la surcharge de projets de changement et leurs tâches quotidiennes. Souvent, la coordination est ardue et les individus reçoivent une constante pression. Dans l'organisation 5, la responsable a senti les personnes abandonner dans le changement quand « les gens sont tellement submergés par le travail, le stress, la fatigue qu'ils se disent : je ne dirai rien et je vais les laisser continuer parce que je peux juste ne pas m'impliquer à ce stade-ci » (ABA,C5,1). Bref, la charge de travail doit sûrement décourager certaines personnes à s'engager activement. Dans d'autres cas, les personnes ont laissé aller le projet et ils ont retardé certains aspects. Selon les responsables « c'est à ce moment-là qu'ils ont observé qu'à tous les niveaux, le monde a manqué de courage » (ABA,C1,1).

4.6.2.2 Jeux politiques

Les jeux politiques dans les organisations sont des aspects qui nuisent au courage managérial et qui sont des démonstrations de manque de courage. La responsable du cas 1, raconte que « les gens vont préférer s'exprimer dans les corridors, tout y passait, mais quand ça été le temps discuter du projet personne ne dit rien.

Ainsi même si tu affirmes des enjeux importants si les individus ne le disent pas quand ça compte et aux personnes clés ce ne peut être du courage » (JP,C1,1). Ainsi, si les individus ne s'engagent pas dans des conversations aux moments opportuns il s'agit d'un manque de courage managérial. Un autre exemple « est le jour où on a besoin d'eux, ils ne sont pas là et en réalité ils n'étaient probablement pas en accord » (JP,C5,1). La responsable affirme avoir l'impression que plus on monte dans la structure hiérarchique, plus il y a des jeux politiques qui briment l'expression et le courage managérial. D'ailleurs, un manque de courage managérial de ne pas communiquer au moment propice ou de ne pas tirer avantage des opportunités d'échange. Bref, les jeux politiques, les discussions non informelles et les commentaires sournois sont un manque de courage managérial.

4.6.2.3 Évitement

Selon les responsables, éviter les situations difficiles et éviter de faire face aux individus est une marque de manque de courage managérial. Dans le projet de l'organisation 3, certains acteurs clés du changement n'ont pas été présents dans le projet. Ils ont préféré ne pas être visibles ainsi si le projet tourne mal ils ne seraient pas visés. Il y a eu d'autres personnes qui ne voulaient pas trop communiquer parce qu'il voyait le risque sur la place publique à l'interne de s'afficher en tant que responsable du projet. Ils ont alors évité les situations perçues risquées. Le manque de courage managérial se voit à travers des gestes abusifs de délégation des responsabilités et lorsque les individus se désistaient pour répondre aux questions. Ces personnes ont manqué de courage managérial durant le projet et ont opté pour la facilité. Selon la responsable du cas 5, le monde évitait de partager certaines informations afin d'éviter les répercussions. Il fermait les yeux sur des enjeux pour ne pas subir les conséquences immédiates.

4.6.2.4 Inconfort des situations

Le manque de courage a aussi été défini par la difficulté à adresser des situations difficiles. Dans l'organisation 2, elle a utilisé le motif de la réorganisation du département des ressources humaines pour mettre à pied des employés qui ne répondaient plus depuis longtemps au rendement. Les gestionnaires n'ont pas assumé leur rôle dans ce projet et ont tiré profit de la situation pour mettre fin à des contrats. La responsable confirme qu'il s'agit « d'un inconfort d'adresser des situations difficiles » (INCO,C2,2) et d'un manque de courage managérial. Il est apparu le même scénario où l'organisation avait négligé certains dossiers et quand est venu le temps d'une réorganisation du personnel les responsables ont été opportunistes afin de congédier des gens qui ne répondaient plus aux attentes. Ils n'ont pas fait face à leur responsabilité dans les dernières années et utilisent leur projet de changement à de mauvaises intentions.

Bref, ce genre de comportement peut-être un manque de courage managérial et organisationnel. L'inconfort des situations apparaît aussi dans le fait de banaliser une situation pour ne pas lui faire face. Dans l'organisation du cas 5, « il y a des gens qui on peut être manqué de préparation dans une conversation tu sais que ça va être difficile, alors il faut que tu sois extrêmement bien préparé, alors peut être des gens qui ont manqué de préparation ou manquait de courage pour bien affronter cette personne-là » (INCO,C5,1). Les individus n'étaient pas dans leur zone de confort et semblaient inconfortable, ils ont donc opté pour le statu quo.

4.6.3 Conclusion

La présentation des résultats a su détailler, en premier plan, les quatre grands constats principaux et en second, deux autres constats secondaires qui ont émergé des expériences des responsables. Premièrement, (1) les conditions organisationnelles et (2) individuelles ont redéfini la conception du courage managérial et ont offert une perspective opérationnelle. Ensuite, (3) les pratiques de gestion du changement et (4) les manifestations de courage managérial ont su démontrer leur relation avec le courage managérial. Deuxièmement, les résultats secondaires ont illustré les contextes faisant émerger le courage et des exemples de manque de courage managérial. La combinaison de leur analyse a permis d'améliorer la compréhension du fondement du courage managérial. Bref, les résultats ont su mettre en place des éléments de réponse en lien avec les questions de recherche.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Notre itinéraire littéraire nous a amenés à faire le parcours des concepts du courage managérial et de la gestion du changement. Puis, la présentation des résultats nous a permis d'anticiper la contribution aux questions de recherche. L'objectif de ce mémoire est de contribuer à l'amélioration opérationnelle du courage managérial en gestion du changement. La nature exploratoire de cette démarche empirique nous a permis d'identifier certaines conditions et de définir certains profils de courage managérial à partir des responsables en gestion du changement. Le chapitre de la discussion marque ainsi la contribution qui saura se greffer aux connaissances actuelles. Les résultats y seront approfondis et interprétés afin de démontrer la pertinence de ce mémoire. Les sections suivantes comprennent ainsi, l'interprétation des résultats, les découvertes empiriques et managériales, les limites de la recherche et finalement les perspectives de recherches.

5.1 L'interprétation des résultats

À la base, la littérature ne présente qu'un faible registre de recherches empiriques sur le courage managérial (Harbour et Kisfalvi, 2008). L'état actuel des connaissances a permis de soulever ses lacunes opérationnelles et le manque de modèle valide. Pourtant, certains auteurs ont su identifier le besoin d'être courageux pour les leaders, pour les équipes stratégiques et pour les organisations (Aproglano, 2000; Kilmann *et al.*, 2010; Klein et Napier, 2000; Warrick, 2011). Ces mêmes auteurs ont d'ailleurs exploré plusieurs définitions et avenues afin de le mesurer. Les écrits professionnels et scientifiques reconnaissent ainsi les vertus du courage managérial ainsi que ses conséquences sur les pratiques de gestion.

Pourtant, ils n'offrent aucune démarche qui permet de développer le courage managérial. De ce fait, la partie suivante permettra de pallier ces lacunes et de porter un regard différent sur son construit. L'interprétation des résultats se fera à partir des questions de recherche et à partir de nouveaux constats observés. Bref, il sera démontré comment le courage managérial se manifeste selon chaque niveau de maturité, qu'elle est sa relation avec la gestion du changement et quel processus permet de le rendre intelligible.

Le chapitre précédent a présenté une liste de thèmes du courage managérial tirée de la conception des responsables en gestion du changement. Les résultats soulignent le lien avec la littérature actuelle, mais suggèrent également une nouvelle perspective sur la compréhension du courage managérial. Malgré la convergence de certaines caractéristiques dominantes, le courage managérial apparaît comme un concept subjectif qui varie d'un individu à l'autre. En effet, nous avons observé une hétérogénéité entre les profils émergents. Selon les résultats, il semblerait inexact de cadrer le courage managérial dans une seule définition rationnelle puisqu'il dépendrait du système de chacun et de son environnement. Les responsables en gestion du changement ont aussi souligné qu'il est impossible de dissocier le courage managérial de son contexte. Il apparaît alors comme un concept individuel qui s'élargit au collectif et qui devient un phénomène organisationnel avec le temps. Toutefois, les conclusions présentent aussi l'effet inverse où l'organisation se voit le vase communicant des manifestations de chaque individu. Le contexte organisationnel joue ainsi un rôle essentiel dans le développement des prestations de courage managérial. Les résultats des cinq études de cas suggèrent donc un lien entre la culture organisationnelle et le profil des responsables.

5.1.1 Développement des conditions individuelles et organisationnelles

Ainsi, comme chaque individu perçoit le courage managérial de manière différente et qu'il n'existe aucun consensus dans sa définition, sa démarche opérationnelle passe davantage par l'établissement de certaines conditions. Ces conditions constituent le fondement managérial du courage. L'analyse des données a révélé que le courage managérial ne peut être identifié que par sa manifestation. En effet, le courage managérial se compose de plusieurs conditions provenant de l'individu et de son organisation (tableau 5.1). Ainsi, dans le cas où l'action ne serait pas soutenue par ses conditions, il ne s'agirait pas réellement de courage managérial. La suite de cette section présente les conditions individuelles et organisationnelles ainsi que la proposition d'un processus conceptuel du courage managérial.

Tableau 5.1 Conditions organisationnelles et individuelles du courage managérial

Conditions individuelles	Conditions organisationnelles
Authentique	Culture d'entreprise
Capacité à influencer	Style de leadership
Confiance en soi	Prise de conscience
Croyance	Volonté d'entreprise
Contextualiser	Environnement permissif
Disponible	Valeurs
Intérêt pour l'organisation	Clarté de la mission
Respectueux	Méthodologie
Avoir la connaissance	Niveau de maturité
Articuler	Gestion du changement
Bonnes intentions	Outils
Avoir du jugement	Conditions gagnantes
Humble	Gestion de projet
Empathique	Conditions gagnantes

Tout d'abord, les conditions organisationnelles ont été fragmentées en deux sphères soit la culture organisationnelle et la culture en gestion du changement. Les valeurs, le style de gestion, l'environnement de travail de même que de la capacité à gérer les changements apparaissent comme des éléments de la culture organisationnelle nécessaires au courage managérial. De plus, ces éléments viendraient influencer les comportements et attitudes des personnes en milieu de travail. En effet, « la culture d'entreprise renvoie à un système de valeurs (l'importance des choses) et de croyances (le fonctionnement des choses) partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes (l'interprétation et la signification des choses) » (Ouimet, 2007, p.51). La culture de l'entreprise permet ainsi d'établir les normes sociales acceptées et les critères d'appartenance désirés (Lainey, 2008). D'ailleurs, selon Lainey (2008), c'est l'apprentissage collectif, les processus organisationnels ainsi et le leadership qui font émerger les comportements des groupes et des individus. Un aperçu de la littérature sur la culture organisationnelle nous suggère que si certaines conditions organisationnelles sont mises en place cela pourrait amener à promouvoir et institutionnaliser le courage managérial à long terme. Pourtant, même si l'organisation offre un environnement propice au courage managérial, l'individu aussi doit avoir la capacité pour le manifester ou le développer.

Ainsi, les conditions individuelles sont constituées du savoir-faire et du savoir-être de chaque individu. Selon nos observations, il y aurait des conditions qui contribueraient davantage à l'émergence de comportements et d'attitudes courageuses. Les résultats de l'évaluation de chaque responsable en gestion du changement ont su établir les caractéristiques personnelles qui leur permettaient de manifester du courage managérial. Celles-ci ont établi les conditions individuelles qui ont su caractériser leur profil managérial. Toutefois, même si chaque profil se définit différemment, certaines conditions ont été partagées par plusieurs responsables, et ce, malgré leur contexte particulier.

De ce fait, l'authenticité, la capacité d'influencer, la confiance en soi et la croyance pourraient former une base personnelle valide pour identifier le potentiel des personnes à manifester du courage managérial. Plusieurs autres recherches sur le courage brossent un tableau similaire où le courage fait partie des conditions individuelles nécessaires afin de surmonter un danger au service d'une bonne cause (Peterson et Seligman, 2004 ; Rachman, 1984). Cependant, malgré les meilleures conditions individuelles si l'organisation ne met pas en place les conditions nécessaires le courage ne pourra pas se manifester chez les individus. Bref, il faut une synergie de conditions et une certaine adéquation entre elles pour faire émerger le courage managérial.

5.1.2 Processus conceptuel du courage managérial

Suite à l'analyse des conditions individuelles et organisationnelles, nous suggérons un processus conceptuel comme démarche opérationnelle en vue de favoriser les manifestations de courage managérial (voir figure 5.1). Premièrement, la personne doit posséder et maîtriser une combinaison de conditions individuelles. Selon nos conclusions tirées des études de cas, ces conditions peuvent être acquises, consolidées ou faire parties du potentiel des individus. Elles exercent une influence sur ses comportements et ses attitudes de même qu'elles peuvent prédire ses actions. Elles peuvent être aussi de bons indicateurs pour mieux comprendre les forces ou les faiblesses d'une personne et la positionner sur sa courbe d'apprentissage. Bref, les conditions individuelles forment le profil managérial des capacités de la personne.

Deuxièmement, l'entreprise doit également mettre en place un ensemble de conditions organisationnelles tirées de sa culture et de sa capacité à gérer les changements. Ces conditions viendront établir les comportements socialement acceptables et attendus par le collectif et les individus.

L'organisation a davantage de pouvoir et de contrôle sur ses conditions puisqu'elles sont malléables dans le temps. En ciblant et fournissant les efforts nécessaires, l'organisation peut gagner en maturité, transformer sa culture et influencer les individus. Chaque individu se développera par son environnement et par son collectif de travail en étant témoin de manifestation de courage managérial au quotidien.

Ainsi, selon l'arrimage de chacune des conditions, l'individu fera preuve de courage managérial de manière circonstancielle ou de manière continue. En d'autres mots, si les bonnes conditions sont mises en place, l'individu sera porté à reproduire ses manifestations de courage managérial et à influencer son collectif de travail. De plus, selon la combinaison de conditions que possèdent la personne et l'organisation, l'individu sera associé à un type de profil managérial. Ces profils influenceront d'une part, ses activités de gestion et d'autre part donneront un point d'ancrage afin d'améliorer ses capacités.

Figure 5.1 Processus de conception du courage managérial



L'avantage que le courage managérial soit un aspect culturel et qu'il soit intégré à la gestion est qu'à mesure que les conditions seront améliorées tout porte à croire que le courage managérial évoluera selon une courbe d'apprentissage et influencerait les comportements au sein du collectif. Ce processus confirme la courbe du cycle de vie de courage organisationnel de Naughton et Cornwall (2006). De plus, il valide les constats de Worline *et al.* (2002) qui estiment que chaque fois que les normes culturelles sont remises en question cela contribue aux histoires courageuses (à la fois positives et négatives) de l'organisation. Ainsi, plus les individus observent les autres prendre des risques et réaliser leurs actions pour le bénéfice de leur organisation, plus les croyances s'élargissent sur ce qui est possible d'accomplir. Par contre, si les conditions sont absentes, mal établies ou négligées, le courage managérial ne pourra pas s'ancrer à long terme et apparaîtra uniquement de manière réactive. Somme toute, vu les impacts managériaux qu'amènent le courage sur les pratiques de gestion du changement, sur la gestion et sur les individus, il serait pertinent d'améliorer ou de développer ces conditions.

À cet effet, les bénéfices peuvent apparaître à travers les preuves de courage managérial. Parmi les 16 manifestations relevées, 8 d'entre elles ont été communes à la majorité des cas. Les manifestations de courage managérial s'avèrent être les conséquences de l'influence des conditions. Les responsables en gestion du changement ont donc identifié que convaincre, accepter la critique, agir, avoir de la transparence, persévérer, prendre position, remettre en question et soulever les enjeux, sont les résultats d'une combinaison de conditions. Ces manifestations de courage managérial permettent d'améliorer l'intelligibilité du courage managérial et de mieux comprendre ses vertus en gestion.

5.1.3 Relation entre la gestion du changement et le courage managérial

L'interprétation des résultats a aussi suggéré une relation entre le courage managérial et la gestion du changement. De nombreuses recherches sur les dimensions du changement ont su démontrer les lacunes concernant l'aspect humain de la gestion du changement et concernant les acteurs qui n'adopteraient pas les bons comportements (Collerette *et al.*, 2002; Demers, 1999). Selon les études de cas de la présente recherche, il s'avère que plus la responsable possède un profil axé sur le bien-être de l'organisation, sur l'intérêt des individus et sur l'authenticité, plus elle gère le côté humain des changements. La responsable favoriserait aussi le côté relationnel et les échanges à double sens. On le voit bien au niveau de maturité 4 en lien avec le profil du cas 5. À l'opposé, plus un profil est axé sur les connaissances, le contexte et le jugement, plus il a tendance à prioriser l'aspect technique des projets de changement et négliger le côté humain. Ce lien a été soulevé par la relation entre l'étude de cas 1 et son niveau de maturité de 1,4. Ce constat apparaît comme une avenue intéressante où certains profils de courage managérial pourraient consolider la gestion du changement et le modèle de maturité.

D'autres analyses ont permis d'observer une relation entre les pratiques de gestion du changement et le courage managérial. En effet, plus le niveau de maturité en gestion du changement est bas plus les responsables associent toutes les pratiques comme exigeant du courage managérial. Plus particulièrement, dans l'établissement de la structure des étapes, dans l'analyse des parties prenantes et dans les mesures de suivi. En contrepartie, plus le niveau de maturité est élevé, plus le courage managérial est moins requis dans les pratiques. En effet, la gestion du changement est davantage considérée comme un aspect culturel et un réflexe de gestion. Toutefois, la gestion de la résistance et la planification semblent exiger le même niveau de courage managérial, peu importe la maturité. Il apparaît dans le discours des cinq responsables en gestion du changement.

Bref, Si la relation établie entre la gestion du changement et le courage managérial ne peut reposer sur un lien de causalité pour le moment, il est cependant possible d'attribuer une certaine cohérence entre les profils, les conditions et la capacité à gérer un changement.

Pour conclure, nous avons interprété les thèmes sous forme de conditions au développement du courage managérial. Cette réflexion nous a permis d'amener des éléments de réponse aux questions de recherche. Dans un premier temps, les résultats tirés des études de cas démontrent que selon le niveau de maturité en gestion du changement et selon le type d'organisation, le courage managérial ne se manifeste pas de la même manière. Les profils de courage managérial observés semblent suivre une courbe d'apprentissage qui évolue dans le temps et au fil des expériences. Ce constat réfère à la définition du courage comme un processus dynamique de Finfgeld (1999).

Dans un deuxième temps, le courage managérial ne semble pas pouvoir se définir de manière universelle. Il serait davantage défini à partir de ses conditions individuelles et organisationnelles qui le fondent. En effet, le courage managérial est un concept dynamique qui fait appel à la perception de chacun et qui est indissociable de son contexte. De plus, selon nos résultats, le courage managérial tend à se manifester et à se développer dans l'action ou dans les interactions. Ainsi, si on modélise les conditions étudiées, cela pourrait donner un premier cadre pour opérationnaliser le courage managérial dans les activités de gestion du changement. Toutefois, ces constats demeurent exploratoires et permettent seulement d'envisager un processus conceptuel afin de reconnaître le courage managérial et de poser une réflexion sur son développement en milieu de travail.

5.2 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques

Ce mémoire bénéficie de plusieurs contributions tant au niveau scientifique que pratique. Ces contributions permettent d'approfondir le concept du courage managérial et d'amener des éléments concrets pour les responsables en gestion du changement.

Tout d'abord, la recherche contribue à l'amélioration des connaissances sur le courage managérial. En effet, cette étude est l'une des seules qui obtient une valeur empirique et qui met à l'épreuve le courage managérial en contexte de gestion du changement. Le concept se caractérise par sa nature subjective et multidimensionnelle qui naît de la perception de chacun. Malgré sa nature subjective, l'établissement de certaines conditions permet de rendre intelligible le courage managérial. À cet effet, la recherche établit un nouveau constat sur lequel le courage managérial se compose de conditions individuelles et organisationnelles. Ces conditions ont su faire émerger cinq profils managériaux selon la maturité de l'organisation et les capacités des responsables en gestion du changement. Ces profils ont également contribué à augmenter les connaissances sur la capacité à gérer les changements et à améliorer la compréhension du modèle de maturité en gestion du changement. Il apparaît maintenant plus évident et de manière empirique que le courage managérial est un élément qui doit composer la gestion du changement.

Ensuite, en plus de la contribution au domaine scientifique, la recherche amène un apport important au sein des pratiques managériales. À notre avis, c'est la seule qui s'inscrit dans une démarche opérationnelle permettant de développer le courage managérial. La conception d'un processus conceptuel répond aux besoins des responsables en gestion du changement en leur proposant un outil de référence. En effet, les conditions organisationnelles sont un guide qui permet de comprendre où investiguer et comment faire pour améliorer ses cultures (organisationnelle et de gestion du changement).

Puis, les conditions individuelles pourraient faire partie des critères de sélection afin d'offrir une meilleure adéquation entre l'individu et les exigences de son poste. Ils pourront faire partie des activités de développement personnelles pour améliorer leurs capacités de gestion. L'utilisation d'outils d'ordre psychométrique pourrait venir soutenir l'identification de ses conditions et identifier le potentiel des individus à manifester du courage managérial. Les conditions individuelles pourraient être partie prenantes des processus de dotation pour certains postes clés. Somme toute, selon l'observation des résultats, plus l'adéquation serait forte entre certaines conditions organisationnelles et individuelles, plus les individus seraient aptes à manifester du courage managérial.

5.3 Limites de la recherche

Ce mémoire consiste en une recherche exploratoire basée sur cinq étude de cas qui est souvent prise pour approfondir des phénomènes sociaux (Gagnon, 2005; Hlady Rispal, 2002). Bien que notre méthode ait favorisé la compréhension du concept par les connaissances de ses acteurs, celle-ci comporte néanmoins quelques limites inhérentes.

Premièrement, pour le bien de ce mémoire nous avons sélectionné cinq organisations dans le milieu des affaires. Malgré que la composition et le contexte de l'échantillon demeurent justifiés pour ce type de recherche, il aurait été pertinent d'élargir le nombre de cas et la diversité des contextes de gestion. En effet, cela aurait permis d'avoir une meilleure intelligibilité et d'augmenter les chances de généraliser les résultats. Toutefois, la sélection de l'organisation à tout de même permis de dresser un portrait représentatif de la population cible et d'établir une base de comparaison valide avec différents niveaux de maturité.

Deuxièmement, les études de cas sont circonscrites dans un seul projet de changement réalisé dans la dernière année. Nous avons donc obtenu une vision statique, dans un cadre limité et qui a fait appel à la mémoire des responsables. Ce processus de collecte de données est sujet aux biais d'information dus aux interprétations et à la perte de détails dans le temps (Gagnon, 2005). Cependant, il s'agissait d'un projet auquel les responsables étaient en charge et où le post mortem avait été réalisé récemment. De plus, grâce au guide de l'entrevue l'essentiel du projet a pu être révélé.

Troisièmement, une seule personne par organisation a participé à l'entrevue ce qui a limité les observations. Les cas se sont donc basés sur la perception des responsables en gestion du changement. Ainsi, il n'y a pas eu de contre validation de la part d'un pair, d'un supérieur, d'un employé ou d'un client. En contrepartie, la sélection d'un seul acteur par organisation réside sur le fait que les personnes attribuent le courage à soi de la même manière qu'aux autres (Pury et Hensel, 2010). De plus, grâce au guide d'entrevue nous avons élaboré des questions qui permettaient d'évaluer son propre courage, le courage de ses collègues et celui de son organisation. Puis, nous avons aussi demandé de le définir par la description de situations de manque de courage. Ce qui a permis de valider sa conception.

Finalement, nous avons utilisé une grille d'entrevue que nous avons conçue à partir des questions de recherche. Celles-ci peuvent parfois limiter la réflexion des répondants en entrevue. De plus, le questionnaire Prosci (2004) a été traduit selon nos connaissances, ce qui a pu influencer le sens des questions. Cependant, chaque question de nos outils a été validée après d'intervenir du milieu. De plus, la grille d'entrevue nous a permis d'augmenter la validité et la fidélité des résultats de même que de s'assurer de bien cibler les questions de recherche.

5.4 Perspectives de recherche

Dans le cadre de la réalisation de cette recherche, nous avons su améliorer les connaissances sur le courage managérial en contexte de gestion du changement. À partir des constats, voici trois avenues de recherche intéressantes qui émanent des résultats de ce mémoire, (1) valider les résultats obtenus dans un bassin élargi de cas, (2) mettre à l'épreuve les conditions individuelles et organisationnelles de courage managérial et (3) suivre l'évolution du courage managérial à travers un projet de changement complet et à travers l'ensemble de ses acteurs.

Tout d'abord, la première perspective chercherait à valider la conception du courage managérial et de sa relation avec la gestion du changement à travers une plus grande composition de cas. Pour ce faire, la même démarche méthodologique devra être entreprise. De plus, l'échantillon devrait regrouper des organisations québécoises à différents niveaux de maturité, provenant de plusieurs secteurs d'activités et présentant divers projets de changement. Les prochaines entrevues pourraient aussi comprendre une analyse par les pairs à tous les niveaux hiérarchiques. Cette étude permettrait de valider la conception du courage managérial ainsi que ses impacts sur la capacité à gérer le changement.

La deuxième perspective pourrait mettre en évidence le processus conceptuel des conditions individuelles et organisationnelles sur le terrain. Cette démarche opératoire pourrait venir appuyer sa pertinence et préciser les profils. Il sera alors question de consolider le choix des conditions nécessaires et observer s'il en existe d'autre. Les futures recherches pourraient offrir un exemple d'outil et créer une nomenclature des profils afin d'en évaluer leur efficacité. Il pourrait aussi en arriver à un modèle d'analyse.

La troisième perspective serait d'étudier la courbe d'apprentissage du courage managérial à travers la réalisation d'un projet de changement complet. Cette recherche longitudinale pourrait permettre de comprendre davantage l'évolution des conditions du courage managérial et d'établir son lien avec les processus organisationnel et le développement du personnel. L'analyse se ferait sur une longue période de temps, sur plusieurs mesures et en collaboration avec plusieurs acteurs.

CONCLUSION

Notre intérêt pour le courage managérial nous est venu des professionnels du milieu des affaires qui depuis les dernières années, évoque les vertus du courage de manière éloquente, mais sans fondement. Avec ce mémoire, nous avons voulu faire le point sur le développement du courage managérial en partant des connaissances même de ses acteurs. Forcé de constater que la littérature actuelle comporte peu de recherches empiriques et de consensus théoriques, il nous a été difficile de trouver réponse à la conception de son construit. En effet, la recension des écrits du courage managérial met en évidence ses lacunes au niveau de sa définition et de ses dimensions.

En vue d'adopter une approche intégrative, nous avons articulé les écrits du courage selon cinq ancrages : l'éthique, la psychologie positive, le management, le leadership et les écrits professionnels. Ceci nous a fourni l'occasion de parcourir la littérature historique et normative qui aborde le thème du courage et d'ériger un cadre de réflexion sur le courage managérial. Deux récentes études ont su retenir notre attention soit celle de Harbour et Kisfalvi (2008 ; 2012) et celle de Kilmann *et al.* (2010). Leur vision contemporaine du concept a permis de soutenir que le courage managérial aurait une conception polysémique et de démontrer son intérêt organisationnel. Leurs perspectives ont constitué le point de départ de notre recherche croyant ainsi à l'importance d'une contribution pratique en gestion. Suite à ces constats, nous avons donc adopté une démarche appliquée et qualitative.

Ainsi, ce mémoire nous a permis essentiellement de mettre en lumière le développement du courage managérial en contexte de changement. À cet effet, bien que notre recherche soit de nature exploratoire, nous avons néanmoins pu donner réponse à nos questions de recherche. Où les gestionnaires pourront, espérons-le, y tirer une meilleure compréhension sur leurs comportements et leurs pratiques en gestion.

Tout d'abord, la question principale était de comprendre comment les responsables en gestion du changement conçoivent le courage managérial en contexte de changement ? Plus précisément, de quelle façon se représentent-ils les caractéristiques du courage managérial en fonction du niveau de maturité de la gestion du changement ? Or, considérant le manque éminent de données empiriques et managériales, l'analyse de nos études de cas a su contribuer aux connaissances existantes en proposant une démarche opératoire en gestion du changement. Le processus conceptuel du courage managérial a émergé sous forme d'une adéquation entre les conditions individuelles et organisationnelles. Il propose entre autres 18 conditions qui prédisposent un individu à faire preuve de courage managérial. Ainsi, les points d'ancrage de ce concept se composent notamment des caractéristiques de l'individu, de la culture organisationnelle et de la culture de gestion de changement. Parmi ces conditions, chaque responsable en gestion du changement a su mettre en évidence un profil managérial spécifique à son contexte.

Ensuite, il nous a également été possible d'amener des éléments de réponses à la première question spécifique qui consistait à comparer les manifestations de courage managérial selon le niveau de maturité des organisations. Cet apport a permis de démontrer la nature dynamique du courage managérial et de comprendre sa conception évolutive.

Puis, nous avons répondu à la deuxième question spécifique soit d'identifier sur quelles pratiques de gestion du changement le courage managérial a-t-il une influence selon le niveau de maturité. Ces résultats constituent un autre apport important à la littérature en offrant une contribution à la gestion du changement et au modèle de maturité. En effet, nos résultats indiquent qu'au niveau de maturité le plus bas, le courage managérial agit sur l'ensemble des pratiques en gestion du changement. Or, lorsque l'organisation améliore ses conditions organisationnelles via sa culture de gestion du changement, chaque pratique demande moins de courage managérial.

De ce fait, plus le niveau de maturité est élevé, plus le courage managérial devient culturel et agit sur l'aspect humain des changements. Ces constats nous amènent à croire que le courage managérial suit l'évolution de la maturité.

Par ailleurs, si la gestion du changement exige de meilleures connaissances et compétences au niveau humain, le courage managérial pourrait venir donner réponse afin d'améliorer les chances de succès d'un projet. D'un autre côté, aucun lien de causalité n'a été validé entre la réalisation d'un changement et le courage managérial. Bref, l'atteinte des objectifs de recherche a été possible suite aux entretiens avec les responsables du gestion du changement de cinq organisations différentes.

Outre les constats amenés par les questions de recherche, nous avons été surpris de constater que le courage managérial ne peut être défini dans un ancrage en particulier contrairement à ce que suggère la littérature normative. Conséquemment, nos résultats ont défini le courage managérial comme un concept subjectif, multidimensionnel et qui dépend de son contexte. En effet, selon le système cognitif de chaque individu, le courage managérial ne serait pas attribué aux mêmes actions ni aux mêmes composantes. Le courage managérial n'apparaît donc pas comme une variable qui appartient à une définition, mais davantage à un concept qui émerge d'un ensemble de conditions. Par conséquent, même si l'on ne peut définir précisément le courage managérial nos résultats suggèrent une démarche qui permettrait de mieux comprendre son développement en entreprise.

Pour conclure, les entrevues sur le terrain nous ont fait réaliser le besoin réel des organisations de développer le courage managérial. Le processus conceptuel propose de créer des ancres culturelles à partir de l'adéquation entre les conditions individuelles et organisationnelles.

De ce fait, nous voulons attirer votre attention sur le fait que le courage managérial pourrait amener des éléments de réponses à la gestion du changement. En effet, ses manifestations augmenteraient la capacité individuelle et organisationnelle à conduire un changement. Ce qui veut dire que le courage managérial serait non seulement une valeur ajoutée pour l'entreprise, mais également un atout pour les gestionnaires au quotidien.

Ainsi, d'autres études évoquant cette relation permettraient d'améliorer l'intelligibilité du courage managérial. De plus, les perspectives de recherches suggérées dans la discussion pourraient octroyer des résultats surprenants considérant qu'ils sont basés sur la perception des responsables en gestion du changement. Bref, le courage managérial est un concept fascinant qui tend à être approfondi.

ANNEXE 1

TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1.1 : Définitions du courage tirées de la revue de littérature de Rate *et al.* (2007)


McCain et Salter	Defined courage as an act that risks life or limb or other very serious personal injuries for the sake of others or to uphold a virtue: a standard often upheld by battlefield heroics but one that is certainly not limited to martial valor (2004, p. 14).
Mencius (Mengzi)	Distinguished between types of courage, seeing some as "petty," those concerned exclusively with personal honor; and "great," those grounded in and oriented toward the good. "Those who know that they are in the right are justified in their cause and this provides them with the motivation to confront and engage even the greatest of dangers " (cited in Ivanhoe, 2002, p. 68).
O'Byrne, Lopez et Peterson*	Dispositional psychological courage is the cognitive process of defining risk, identifying and considering alternative actions, and choosing to act in spite of potential negative consequences in an effort to obtain "good" for self or others recognizing that this perceived good may not be realized .
Plato*	The ability to remember what is worth prizing and what is worth fearing.
Putman*	Facing the fears associated with the loss of psychological stability .
Rachman	Willing and able to approach a fearful situation despite the presence of subjective fear and psychophysiological disturbances (1990, p. 12).
Seligman*	The capacity to rise to the occasion.
Shelp*	The disposition to voluntarily act, perhaps fearfully, in a dangerous circumstance, where the relevant risks are reasonable appraised, in an effort to obtain or preserve some perceived good for oneself or others recognizing that the desired perceived good may not be realized .
Shepela <i>et al.</i>	Courageous resistance: selfless behavior in which there is high risk/cost to the actor, and possibly the actor's family and associates, where the behavior must be sustained over time, is most often deliberative, and often where the actor is responding to a moral call (1999, p. 789).
Snyder*	Extraordinary behavior in ordinary times.
Walton	Courage consists of three characteristics: (1) careful presence of mind and deliberate action, (2) difficult, dangerous, and painful circumstances, and (3) a morally worthy intention . . . at the agent's personal risk and suffering (1986, p. 3).
Woodard	Courage is defined as the ability to act for a meaningful (noble, good, or practical) cause, despite experiencing the fear associated with perceived threat exceeding the available resources (2004, p. 174).

American Heritage Dictionary	The state or quality of mind or spirit than enables one to face danger with self-possession, confidence, and resolution; bravery (1985).
Aquinas*	Defined fortitude as firmness in mind in enduring or repulsing whatever makes steadfastness outstandingly difficult, that is, particularly serious dangers, primarily sustaining action to overcome fears of bodily harm and death and secondarily in persevering in attacking.
Aristotle*	Defined and reia (military courage) as the disposition to act appropriately in situations that involve fear and confidence: rationally determined mean between cowardice and foolhardiness.
Cavanagh and Moberg	Courage, also called fortitude or bravery, is the ability to endure what is necessary to achieve a good end, even in the face of great obstacles (1999, p. 2).
Clancy	Courage is likely defined as a willingness to face tough choices as well as overcoming the fear associated with them (2003, p. 132).
Evans et White	An empirical definition of courage probably involves three important attributional dimensions: (a) the fear level of the person making the attribution; (b) the perceived fear level of the attributee; and (c) salient features of the situation e.g., objective risk involved and so on (1981, p. 420).
Finfgeld*	Being courageous involves being fully aware of and accepting the threat of a long-term health concern, solving problems using discernment, and developing enhanced sensitivities to behavior consists of taking responsibility and being productive.
Gergen et Gergen*	To be courageous, then, is to remain steadfast within the bosom of those relationships from which one's sense of personal esteem and identity are derived.
Gould	Courage is revealed in three dimensions: (1) fear; (2) appropriate action; and (3) a higher purpose.
Haitch*	Courage is two-sided: there is an aspect of standing firm or fighting, and an aspect of accepting intractable realities . . . courage is the psychic strength that enables the self to face danger and death.
Hemingway*	Grace under pressure.
Hobbes*	The contempt of wounds and violent death. It inclines men to private revenges, and sometimes to endeavor the unsettling of public peace.
Kant*	Defined fortitudo as the capacity and the resolved purpose to resist a strong but unjust opponent; and with regard to the opponent of the moral disposition within us.
Kennedy*	(Describing senators with political courage) men whose abiding loyalty to their nation triumphed over personal and political considerations.
Kilmann, O'Hara and Strauss	A courageous act in an organization includes five essential properties: (1) member has free choice to act; (2) member experiences significant risk; (3) member assess the risk as reasonable; (4) member's contemplated act pursues excellence or other worthy aims and (5) member proceeds despite fear with mindful action (2005).
Klein et Napier	Courage involves five factors: candor (speak and hear the truth), purpose (pursue lofty and audacious goals), rigor (invent disciplines and make them stick), risk (empower, trust, and invest in relationships), and will (inspire optimism, spirit, and promise) (2003).
Kohut*	Oppose the pressures exerted on them and remain faithful to their ideals and themselves.

Note: Les définitions attribués à des sources annotés par un astérisque (*) sont de Lopez, O'Byrne et Peterson (2003).

Tableau 1.3 Modèle de maturité des pratiques de gestion du changement Prosci (2004)

Prosci Change Management Maturity Model

Level 5	Organizational Competency	Change management competency is evident in all levels of the organization and is part of the organization's intellectual property and competitive edge	Continuous process improvement in place	Highest profitability and responsiveness
Level 4	Organizational Standards	Organization-wide standards and methods are broadly deployed for managing and leading change	Selection of common approach	
Level 3	Multiple Projects	Comprehensive approach for managing change is being applied in multiple projects	Examples of best practices evident	
Level 2	Isolated Projects	Some elements of change management are being applied in isolated projects	Many different tactics used inconsistently	
Level 1	Adhoc or Absent	Little or no change management applied	People-dependent without any formal practices or plans	Highest rate of project failure, turnover and productivity loss

© Prosci.

Prosci © 2004.

2

Tableau 3.1 Nomenclature des citations en gestion du changement

Thèmes	Abréviation	Thèmes	Abréviation
Abandon	ABA	Intention	INT
Analyse des parties prenantes	APP	Jeux politiques	JP
Articulé	ART	Jugement	JUG
Choisir ses priorités	CHPR	Leadership	LEAD
Communication	COM	Maturité	MATU
Confiance	CONF	Mission d'entreprise	MISS
Connaissance	CONN	Mobiliser	MOB
Contextualiser	CONT	Oser	OSE
Convaincre	CONV	Ouvert aux critiques	OUV
Croyance	CROY	Permissif	PERM
Émotion	ÉMO	Persévérance	PERS
Empathie	EMP	Planification	PLAN
Entrevue	ENT	Prendre Position	PRPO
Feed-Back	FD	Prise de conscience	PDC
Formation	FORM	Respectueux	RESP
Gestion du changement	GC	Risque	RIS
Gestion de la résistance	GDR	Savoir quand arrêter	SAQ
Gestion de la résistance implicite	GRI	Sortir de la pensée de groupe	SOPE
Humble	HUM	Transparence	TRAN
Inconfort des situations	INCO	Volonté d'entreprise	VD
Innovation	INN		
Inconfort des situations	INCO		

Exemple : COM, C1,2

NO. De la citation : 2

NO. du cas : cas 1

Thème : communication

Tableau 4.6 Descriptif des cinq organisations

	Études de cas				
	1	2	3	4	5
Envergure	Amérique du nord	Amérique	International	Provincial	International
Secteur d'activité	Domaine des services financiers	Fabrication de système de transport	Transport	Institution financière	Alimentaire
Niveau de maturité	1,4	2,6	2,9	3,1	4
Type de Projet de changement	Changement de culture organisationnelle	Restructuration du département des ressources humaines	Projet légal intégration T.I	Projet du secteur hypothécaire intégration T.I	Réorganisation du personnel
Titre du responsable en GC	Directrice principale conseil en développement des compétences et de l'organisation	Conseillère principale communications, gestion du changement et projets RH	Spécialiste en gestion du changement	Responsable des équipes de conseillers en gestion du changement	Directrice de la transformation organisationnelle
Ancienneté du poste en GC	1 ½ ans en développement organisationnel	8 ans en RH 1 ½ ans GC	10 ans en finance 6 ans en GC	3 ans RH 8 ans GC	2 ans Marketing 4 ans T.I 2 ans GC
Modèle de GC	Un modèle emprunté de plusieurs consultants	Modèle emprunté à une unité administrative interne + Consultant	Modèle maison + Modèle Waterfall	Plusieurs modèles avec plusieurs consultants + Modèle PDD	Création d'une approche et d'un modèle + Modèle Bareil + Prosci
Équipe associée au projet de changement	1 personne en GC + bureau de TI	4 personnes pour l'ensemble des projets de changement	Équipe corporative + un responsable en GC	Équipe de 12 + un responsable en GC à titre de conseiller	1 personne en GC + 7 agents RH + 1 personne à temps partiel

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTREVUE

Profil du participant

Nom : _____

Titre du poste que vous occupez : _____

Supérieur hiérarchique : _____

Quelle équipe est sous votre responsabilité ? _____

Ancienneté à ce poste : _____

Est-ce votre première expérience en tant que responsable du changement ?

Si oui : avez-vous déjà pris part à un projet de changement dans une autre organisation, et/ou dans le cadre d'un poste antérieur ?

Si non : combien avez-vous de projets à votre actif ? De quelle nature ? L'envergure du projet ?

Implications dans d'autres projets de changement :

Projet de changement (dans l'organisation ou autre)	Année Durée	Complété Ou non	Poste/rôle occupé	Description
				Secteur : TI, département Envergure : nombre de personnes Équipe responsable Modèle utilisé

Sur une échelle de 1 à 5 comment évaluez-vous la gestion du changement dans votre organisation ?

Introduction

Dans le cadre du projet X de la dernière année,

1. En quoi consistaient vos responsabilités /ou votre rôle en gestion du changement ?
2. Vous considérez-vous comme étant une personne qui fait preuve de courage lorsque vous gérez un projet de changement?
3. Selon vous, comment définissez-vous le courage managérial ? En quatre mots.

Votre évaluation personnelle du courage

4. Au cours du Projet X, nommez les situations ou les événements où vous avez dû faire preuve de courage ?
5. Avec qui avez-vous dû faire preuve de courage ? Et pourquoi ?
6. En tant que responsable de la gestion du changement, quand considérez-vous avoir fait preuve de courage ?
7. Lorsque vous pensez au courage managérial, quelles pratiques et/ou activités de gestion du changement vous viennent à l'esprit ? Pour quelles raisons ?
8. Nommez les activités de gestion du changement avec lesquelles vous n'avez pas besoin de faire preuve de courage? Pour quelles raisons?
9. Au cours du projet X de changement, votre courage s'est-il manifesté différemment ? Veuillez préciser ? Avez-vous eu besoin de courage en continu ?

Absence de courage

10. Lorsque vous étiez en charge du projet de gestion du changement, à quel moment auriez-vous dû faire preuve de courage ?

Observation de courage dans l'organisation

11. Au cours du projet de changement X qui a fait preuve de courage ? (poste, rôle)
12. Qui aurait dû faire preuve de courage ? Et pourquoi ? Comment aurait-elle dû agir ?

Relation entre le courage et les résultats

13. Quels liens pouvez-vous faire entre le courage et les résultats du projet de changement ? Quel résultat avez-vous obtenu ?
14. Comment le courage a-t-il influencé le projet de changement ?
15. D'après vous, dans quelle mesure le courage est-il réellement nécessaire en gestion du changement ?
16. Comment vous représentez-vous une personne idéale en terme de courage en gestion du changement ? (caractéristiques, qualités, compétences)

Votre organisation et le courage

17. Considérez-vous que votre organisation est courageuse ?
18. Que devrait mettre en place votre organisation pour développer davantage les comportements de courage en milieu de travail ?

19. Voudriez-vous ajouter quelque chose concernant le courage managérial en gestion du changement ?

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah, L.B. et Mamlouk, A.Z.B., (2007), « Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 4, p.226-227.

Abdelhadi, N., (2009), « Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion de changement organisationnel », Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 341 pages.

Akkermans, H. et Helden, K.V., (2002), « Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors », *European Journal of Information Systems*, 11, p.35-46.

Al-Khaffaf, M.M., (2012), « Applying Change Management Critical Success Factors in Bank of Jordan and Capital Bank », *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(3), p.1-8.

Aprigliano, T.C., (1999), « The experience of courage development in transformational leaders », Thèse de doctorat, University of Sarasota, ABI/INFORM Complete, 152 pages.

Andersen, E.S. et Jessen, S.A., (2002), « Project maturity in organisations », *International Journal of Project Management* 21. p.457-461.

Armenakis, A.A. et Bedeian, A.G., (1999), « Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s », *Journal of Management*, 25(3), p. 293–315.

Aristote, (IV^e siècle av. J.-C.), *Éthique de Nicomaque* (J. Voilquin, trad. 1950 ed.), Paris : Librairie Garnier Frères, 528 pages.

Asarian, R. D., (1981), « The psychology of courage : A human scientific investigation Duquesne University », Thèse de doctorat, Doctor of Philosophy, 564 pages.

Autissier, D. et Mantot, J-M., (2010), « Internaliser la compétence de conduite du changement », Chapitre 9 dans *Méthode de conduite du changement 2^{ème} édition : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, Eds Dunod, Paris, p.215-243.

Autissier, D. et Vandangeon-Derumez I., (2010), « La capacité à changer d'une organisation : Une étude exploratoire en gestion du changement », XIX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 20 pages.

Autissier D. et Vandangeon-Derumez D., (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, 5 (174), p. 115-130.

Atkins, J.R. et Turner, D.S., (2006), « Upgrade Stakeholder Service by Changing Your Agency's Organizational Culture », *ITE Journal*, 76(12), p. 33-37.

Banutu-Gomez, M.B. et Banutu-Gomez, S.M.T., (2007), « Leadership And Organizational Change In A Competitive Environment », *Business Renaissance Quarterly* 2(2).p.69-90.

Bareil, C. et Savoie, A., (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion* 24(3). p.86-94.

Bareil, C., (2005), « Une question gagnante pour mieux gérer le changement », *Objectif prévention*, 28(5), p.2-5.

Burnes, B., (1996), « No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change », *Management Decision*, 34 (10), p.8-11.

Camara. M.S., (2009), « Gestion proactive du changement dans les projets de réingénierie des processus métiers », Thèse de doctorat, l'Université de Paris 8 – Vincennes-Saint-Denis, 244 pages.

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R., (2002), « La gestion du changement organisationnel : Troisième partie : Implantation des technologies de l'information: du laboratoire à la pratique », *ISO Management Systems*, p.63-73.

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R., (2003), « La gestion du changement organisationnel : Sixième partie : Gérer la transition », *ISO Management Systems*, 3(6), p.39-46.

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R., (2007), « La gestion du changement organisationnel : Septième partie : Complexité, changement et agitation », *ISO Management Systems*, 7(2). p.7-14.

Collerette, P., (2008), « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique », *Télescope* 14(3). p. 33-49.

Cooke-Davies, T. J., (2004), Measurement of Organizational Maturity : What Are the Relevant Questions about Maturity and Metrics for a Project-based Organization to Ask, and What Do These Imply for Project Management Research ? Chapitre 13 dans Innovations – Project Management Research. Eds J. K. Pinto & P. W. G. Morris. New-York. p.1-19.

CMMI Product Team, (2002), « Capability maturity model integration (CMMI) Version 1.1 », Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, p. 1-711.

CMMI, (2005), « Capability Maturity Model® Integration (CMMI®) Overview », [En ligne], < http://elsmar.com/pdf_files/cmmi-overview05.pdf >, Consulté le 20 mars 2013, p1-58.

Dalton, L.C., (2001), « Thinking about tomorrow : bringing the future to the forefront of planning », *Journal of the American Planning Association*, 67(4), p. 397-401.

Dai, G., Tang, K.T. et De Meuse, K.P., (2009), « The leadership architect global norms: competency norms and analysis », *Technical Report, Korn/Ferry International, Report I*, p. 4-60.

Demers, C., (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion* 24(3), p. 131-139.

Doss, A. et College, B., (2006), « A review of existing capability maturity model (CMM) derivative framework », *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, 11(1), p.125-130.

Doyle, M., Claydon, T. et Buchanan, D., (2000), « Mixed results, Lousy process: the management experience of organizational change », *British Journal of Management*, 11(Special issue), p.59-80.

Doyle, M., (2001), « Selecting managers for transformational change », *Human Ressource Management Journal*, 12(1), p.3-16.

Doyle, M., (2002), « From change novice to change expert: Issues of learning, development and support », *Personnel Review*, 31(4), p.465-481.

English, P. et Sutton, E., (2000), « Working with courage, fear and failure », *Career Development International*, 5(4), p. 211-215.

Finfgeld, D.L., (1995), « Becoming and being courageous in the chronically ill elderly », *Issues in Mental Health Nursing*, 16, p.1-11.

Finfgeld, D.L., (1998), « Courage in middle-aged adults with long-term health concerns », *Canadian Journal of Nursing Research*, 30(1), p.153-169.

Finfgeld, D.L., (1999), « Courage as a process of pushing beyond the struggle », *Qualitative Healt Reshearch*, 9(6), p.803-814.

Finney, S. et Corbett, M., (2007), « ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors », *Business Process Management Journal*, 13(3), p.329-347.

Furnham, A., (2002), « Managers as change agents. », *Journal of Change Management*, 3(1), p.21- 29.

Gagnon, Y.C., (2005), *L' étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*, Presse de l'université du Québec, St-Foy, 128 pages.

Gagnon, Y.C., (2008), « Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique », *Télescope*, 14(3).p. 73-88.

Goss, T., Pascale, R., et Athos, A., (1993), « The reinvention of the roller coaster: Risking the present for a powerful future », *Harvard BusinessReview*, 71(6), p.97-108.

Goud, H. G., (2005), « Courage: Its Nature and Development », *Journal of Humanistic counseling, Education and Development*, 44(2), p.102-116.

Greitemeyer, T., Osswald, S., Fischer, P. et Frey, D., (2007), « Civil courage: Implicit theories, related concepts, and measurement », *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 2(2), p. 115-119.

Hadsi, T., (1999), « La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme. », *Gestion*, 24, (3), p 140-146.

Harbour, M., (2007), « Le courage managérial dans un processus de fusion d'entreprises », Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciale Affiliée à l'université de Montréal. 415 pages.

Harbour, M. et Kisfalvi, V., (2008), « Le courage des leaders », *Gestion*, 33(2), p. 74-82.

Harbour, M. et Kisfalvi, V., (2012), « Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept. », *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7 (2), p. 166-188.

Harris, H., (1999), « Courage as a Management virtue. », *Business & Professional Ethics Journal*, 18(4), p. 27-46.

Harris, H., (2001b), « Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making », *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), p.191-208.

Harris, H., (2001a), « Courage : management virtue or dangerous excess ? », *Workshop on Environmental Ethics and the Virtue of Courage in Today's Business World*, 8(1), p1-8.

Hensel, A. et Pury, C., (2005), « Courage in retrospect: An investigation into the roles of self-presentation and hindsight », Poster presented at the 4th International, Positive Psychology Summit, Washington, DC.

Hlady Rispal, M., (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Bruxelles : Éditions De Boeck Université. 256 pages.

Jobidon, N. et Levesque, C., (2011), « Une gestion systémique du changement chez Bombardier Aéronautique », *Effectif*, 4, p.22-25.

Johansson, I., Hlma, K., Lindqvist, I. et Severinsson, E., (2006), « The value of caring in nursing supervision. », *Journal of Nursing Management*, 14, p.644-651.

Judge, W., Naumova, I. et Douglas, T., (2009), « Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy », *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), p.1737-1752.

Khoshgoftar, M. et Osman, O., (2009), « Comparison of maturity models », *2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*, p.297-301.

- Klarner, P., Probst, G. et Sparnot, R., (2008), « Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization », *Journal of Change Management*, 8(1), p.57-72.
- Klein, M. et Napier, R., (2000), « The courage to act: What it takes to execute new business strategies », *Journal of Change Management*, 1(3), p.257-272.
- Kerfoot, K. (1999), « The culture of courage », *Nursing Economic*, 17(4), p.238-239.
- Kilmann, R.H., O'Hara, L.A. et Strauss, (2010), « Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage », *Journal of Business and Psychology*, 25(1), p.15-23.
- Konorti, E., (2008), « The 3D Transformational Leadership Model », *The Journal of American Academy of Business*, 14 (1), p.10-22.
- Kotter, J.P. (2001), « What Leaders Really Do », *Harvard Business Review*, 79(11), p.85-96.
- Kotter, J.P., (1995), « Leading change : why transformation efforts fail? », *Harvard Business Review*, 73(2), p.59-67.
- Kronbichler, S. A., Ostermann, H.O. et Staudinger, R. (2009), « A Review of Critical Success Factors for ERP-Projects », *The Open Information Systems Journal*, 3, p.14-25.
- Lainey, P., (2008), « Le leader et la culture organisationnelle » Chapitre 9 dans *Le leadership organisationnel : De la théorie à la pratique*, Eds Chenelière Éducation, Montréal (Québec), p.176-193.
- Langley, A. et Denis, J.L., (2008), « Les dimensions négligées du changement organisationnel », *Telescope*, p.136-161.
- Lemieux, N., (2011), « Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré ?, Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle », *Gestion*, 36(1), p. 74-82.
- Lopez, S.J, O'Byrne, K.K. et Peterson, S., (2003), « Profiling courage », dans *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, Eds by: Lopez, S.J. et Snyder, C.R., Washington, p.185-197.
- Lopez, S.J. (2007), « Profiling courage: Introduction to the special issue on courage », *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 2(2), p.79-79.
- Lugan, J-P. et Ruquet, P., (2009), « Manager avec courage : Les secrets d'un leadership efficace en période de crise », Eyrolles, 184 pages.
- Maddi, S.R., (2004), « Hardiness: an operationalization of existential courage », *Journal of Humanistic Psychology*, 44(3), p.279-298.

Martin, P., (1993), « Changing the Mind of the Corporation », *Harvard Business Review*, 71(6), p. 81-94.

Melkonian, T., (2006/07), « Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité », *Congrès de l'AIMS. Lyon*, 30 pages.

Miller, D., (2002), « Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? », *Journal of Change Management*, 2(4).p. 359-368.

Naughton, M.J. et Cornwall, J.R.. (2006), « The Virtue of Courage in Entrepreneurship: Engaging the Catholic Social Tradition and the Life-Cycle of the Business », *Business Ethics Quarterly*, 16(1), p. 69-93.

Newman, K., (2000), « Organizational transformation during institutional upheaval », *Academy of Management Review*, 25, p. 602-619.

O'Byrne, K.K., Lopez, S. J. et Petersen, S., (2000), « Building a theory of courage: A precursor to change », *108th Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, DC*.

Ordre des CRHA, (2012), « Être gestionnaire ça prend du courage », [En ligne], < <http://www.portailrh.org/> >, Consulté le 27 mars 2013.

Ouimet, G., (2007), « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 32(2), p.51-61.

Peterson, N.P.C., Seligman, M.E.P., (2004), « Strengths of Character and Well-Being », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), p. 603-619.

Platon, P., (Ve siècle av. J.-C), Platon, œuvres complètes (Eds, trad, Cahmbry, E., 1959), Vol. 1, Paris : Librairie Garnier Frères, 488 pages.

Pinto, P., (2005), « La transformation créatrice de valeur », *L'Expansion Management Review*, 105, p. 93 -99.

Poisson, M., (2008), « L'analyse dans le travail de recherche », *Module*, 3, p.1-3.

Pury, C. L. S., Kowalski, R.M. et Spearman, J. (2007), « Distinctions between general and personal courage. », *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice* 15(2), p.99-114.

Pury, C. et Kowalski, R.M., (2007), « Human strengths, courageous actions, and general and personal courage », *The Journal of Positive Psychology : Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 2(2), p.120-128.

Pury, C. et Hensel, A., (2010), « Are courageous actions successful actions? », *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 5(1), p.62-72.

Prosci., (2004), « Prosci's: change management maturity modelT », [En ligne], < <http://www.change-management.com/tutorial-competency-2004-mod2.htm> >, Consulté le 20 mars 2012.

Prosci., (2006), « Prosci's ROI of Change Management Model : A discussion of how change management delivers project ROI », [En ligne], < www.change-management.com >, Consulté le 12 avril 2012, p1-5.

Prosci., (2007), « Prosci, Defining change management helping others understand change management in relation to project management and organizational change », [En ligne], < www.change-management.com/tutorial-definition-2009.html > Consulté le 20 mars 2012.

Prosci, (2008), « Best Practices in managing change », [En ligne], < www.change-management.com >, Consulté le 20 février 2013.

Putman. D., (1997), « Psychological courage », *Philosophy, Psychiatry, and Psychology*, 4(1), p. 1-11.

Quick,J.C, Macik-Frey, M. et Cooper,C.L., (2007), « Guest editors' introduction managerial dimensions of organizational health: the healthy leader at work », *Journal of Management Studies*, 44(2), p.189-205.

Rachman.S,J., (1984), « Fear and courage », *Behavior Therapy*, 15(1) p.109-120.

Rachman, S. J., (2004), « Fear and Courage: A Psychological Perspective », *Social research*, 71(1), p149-176.

Rajteric, I. H., (2010), « Overview of business intelligence maturity models », *Management* 15(1), p.47-67.

Rate, C.R., Clarke, J.A., Lindsay, D.R., et Sternberg, R.J., (2007), « Implicit theories of courage », *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 2(2), p. 80-98.

Rondeau, A., (1999), « Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, 24(3). p. 148-157.

Rondeau, A., (2008), « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*,14(3), p.1-11.

Saco, R. M., (2008), « Maturity models : Inject new life », *Industrial Management* 50(4), p.1- 16.

Saint-Amant, G.E. et Renard. L., (2004), « Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelle de l'administration électronique », *Management International*, 9(1), p.49-68.

- Savoie-Zajc, L., (2009), « Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte des Données », publié par Benoît Gauthier, Presse de l'Université du Québec, Québec, 768 pages.
- Schilpzand, P., and A. Erez, (2008), « Personal courage: A measure creation study », *Academy of Management Meetings, Anaheim, CA*, 20 pages.
- Schmidt, N.B. et Koselka, M.. (2000), « Gender Differences in Patients with Panic Disorder: Evaluating Cognitive Mediation of Phobic Avoidance », *Cognitive Therapy and Research*, 24(5), p. 553 -571.
- Sekerka, L.E. (2006). Professional Moral Courage: Building a Proactive Approach to Organizational Ethics. *3rd European Conference on Positive Psychology*, 34 pages.
- Sekerka, L.E. et Bagozzi, R.P., (2007), « Moral courage in the workplace: moving to and from the desire and decision to act », *Business Ethics: A European Review*, 16(2),p.132-149.
- Silverman, D., (1973), La théorie des organisations, dans Organisation et sciences humaines, Paris : Édition Dunod, 215 pages.
- Smith, M., (2003), « Business process design: Correlates of success and failure », *The Quality Management Journal*, 10(2), p. 38-49.
- Snyder, C.R., et Lopez, S.J., (2007), Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths. Thousand Oaks, CA: Sage, 471 pages
- Solomon, M. (2010). « SharePoint the reality series : The SharePoint maturity model.», *Manage Intranet Deployment Quickly and Confidently*, (1). p,16-17.
- Soparnot. R., (2011), « The concept of organizational change capacity », *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5), p. 640-661.
- Soparnot, R., (2004), « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, 29(4), p.31-42.
- Staber. U. et Sydow. J., (2002), « Organizational Adaptive Capacity : A Structuration Perspective », *Journal of Management Inquiry*, 11(4), p.408-424.
- TELUS Mobilité, (2012), «Profil de la société: nos distinctions », [En ligne], <http://about.telus.com/community/french/about_us/company_overview/telus_awards>, Consulté le 20 avril 2012.
- Tillich. P., (1952), Le courage d'être, (traduction Courage to be), Eds, Les Presses de L'Université Laval, Québec, 185 pages.
- Warrick, D.D, (2009), « Developing Organization Change Champions: A High Payoff Investment! », *OD PRACTITIONER*, 41(1), p7-14.

Warrick, D.D., (2011), « The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development », *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), p.11-26.

Weick. K.E. et Quinn. R.E., (1999), « Organizational change and development », *Annu. Rev. Psychol*, 50, p.361-386.

Woodard, C. R., (2004), « Hardiness and the Concept of Courage. », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3): p.173-185.

Woodard, C.R. et Pury, C.L.S., (2007), « The Construct of Courage: Categorization and Measurement », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), p.135-147.

Worline, M., Wrzesniewski, A. et Rafaeli, A., (2002), *Courage and Work : Breaking routines to improve performance dans Emotion in The Workplace : Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* Eds. Lord, R.G., Klimoski R.J., et R. Kanfer, San Francisco: Jossey-Bass, p.294–330.